

# Ist das fair?

zum Einfluss von Verfahrens- und Interaktionaler  
Gerechtigkeit auf die Bewertung eines Ergebnisses

**Master Thesis****Author(s):**

Biefer, Ronald

**Publication date:**

2004

**Permanent link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-005012068>

**Rights / license:**

In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

Universität Zürich  
Psychologisches Institut  
Abteilung Angewandte Psychologie  
Prof. Dr. François Stoll / lic. phil. Patrick Boss

Lizentiatsarbeit

**Ist das fair?**  
**Zum Einfluss von Verfahrens- und Interaktionaler  
Gerechtigkeit auf die Bewertung eines Ergebnisses**

Ronald Biefer  
ronaldbiefer@yahoo.de

eingereicht: Dezember 2004  
akzeptiert: März 2005

## Abstract

Die vorliegende Arbeit knüpft an die neusten Erkenntnisse der psychologischen Gerechtigkeitsforschung an.

Zum einen wurde unter Verwendung eines selbst entwickelten Erhebungsinstruments untersucht, welches der in der Literatur seit Jahren heftig umstrittenen Modelle der "Organizational Justice" im Rahmen einer Feldstudie bestätigt werden kann.

Faktorenanalytisch konnte deutlich gezeigt werden, dass das 3-Faktoren-Modell mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionaler Gerechtigkeit das - zumindest in den für die vorliegenden Arbeit erhobenen Daten - dominante Modell der Organizational Justice ist.

Zum anderen wurde auf der Basis der fairness heuristic theory von Lind (2001) untersucht, ob unterschiedliche Ausprägungen der vier Konstrukte soziale Vergleiche, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit in der Lage sind, den fair process effect (den positiven Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit) und den fair interaction effect (den positiven Einfluss der Interaktionalen Gerechtigkeit auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit) - und damit auch die Antwort auf die Frage, ob ein Ergebnis fair ist, - zu beeinflussen. Die meisten der mittels Kovarianzanalysen ermittelten Resultate zeigen, zum Teil statistisch signifikant, dass alle vier erwähnten Konstrukte den fair process effect sowie den fair interaction effect abmildern können.

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben: Herrn Prof. Dr. Stoll, der es ermöglichte, dass ich dieses für die Abteilung Angewandte Psychologie neue Themengebiet im Rahmen einer Lizentiatsarbeit behandeln konnte, meinem Betreuer, lic. phil. Patrick Boss, der mir die Türen zu den Rekrutierungszentren Rütli und Windisch öffnete und mir so zur grossen Anzahl Studienteilnehmern verhalf, den Kommandanten der Rekrutierungszentren Rütli und Windisch, die sich darauf einliessen, dass im militärischen Umfeld Fragen zur Gerechtigkeit gestellt werden konnten, sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Rekrutierungszentren Rütli und Windisch, die stets bereit waren, mir Einblick in ihre Tätigkeit zu gewähren, allen voran lic. phil. Brigitte Bürkler, Chef-Psychologin des Rekrutierungszentrums Rütli, welche mir zusätzlich die Möglichkeit gab, über mehrere Monate im Rekrutierungszentrum zu arbeiten und die Abläufe dadurch vertieft kennenzulernen, den fast 3000 Stellungspflichtigen, die mehr oder weniger motiviert meine Fragebogen zur Pilot- bzw. Hauptstudie ausfüllten, Kees van den Bos für die anregenden Studien und Erklärungen, den Forschern Lisa Ordóñez, Stephen Gilliland, Tim Hinkin, Tim McGonigle und weiteren, welche mir ihre in der Schweiz teilweise schwer oder gar nicht zugänglichen Publikationen zukommen liessen, cand. phil. Claudia Brenner für den Crash-Kurs in Fragebogen-Scannen, lic. phil. Raphael Hess fürs SPSS-Training sowie lic. phil. Brigitte Bürkler, lic. iur. Milan Kryka, Dr. med. Monika Landert und lic. phil. mult. Gabriele Stephan fürs Durchlesen, Kommentieren und die aufmunternden Worte.

# Inhaltsverzeichnis

	Abstract .....	i
	Inhaltsverzeichnis.....	ii
	Abbildungsverzeichnis .....	iv
	Tabellenverzeichnis .....	vi
1	Ist das fair?.....	1
2	Gerechtigkeit und ihre Komponenten .....	2
2.1	Gerechtigkeit, Fairness und Organizational Justice .....	2
2.2	Gerechtigkeits-Formen.....	4
2.2.1	Verteilungsgerechtigkeit.....	4
2.2.2	Verfahrensgerechtigkeit .....	7
2.2.2.1	Der Ansatz von Thibaut und Walker .....	7
2.2.2.2	Der Ansatz von Leventhal .....	10
2.2.2.3	Konklusionen von Lind und Tyler.....	13
2.2.3	Interaktionale Gerechtigkeit .....	15
2.2.4	Vergeltende Gerechtigkeit.....	17
2.3	Die Organizational Justice Modelle.....	17
2.4	Fair process effect.....	19
2.5	Fairness heuristic theory .....	21
2.6	Wie wird die Fairness eines Ergebnisses beurteilt? .....	24
3	Forschungsbedarf .....	27
4	Die Rekrutierung in der Schweizer Armee XXI .....	32
4.1	Hintergrund .....	32
4.2	Die Entscheide im Rekrutierungsverfahren .....	32
4.3	Das Rekrutierungsverfahren .....	33
5	Pilotstudie.....	35
6	Hauptstudie .....	38
6.1	Teilnehmer .....	38
6.2	Messinstrument.....	39
6.3	Hypothesen .....	43
6.4	Untersuchungsdesign .....	45

6.5	Voraussetzungen für bivariate Kovarianzanalysen.....	48
6.6	Resultate .....	50
6.6.1	Gerechtigkeits-Modell .....	50
6.6.2	Colquitt-Items .....	58
6.6.3	Antwortverteilung .....	58
6.6.4	Zum Einfluss des fair process effect .....	62
6.6.4.1	Soziale Vergleiche .....	62
6.6.4.2	Erwartungserfüllung .....	64
6.6.4.3	Feedback.....	67
6.6.4.4	(Un-)Zufriedenheit .....	69
6.6.5	Zum Einfluss des fair interaction effect .....	72
6.6.5.1	Soziale Vergleiche .....	72
6.6.5.2	Erwartungserfüllung .....	74
6.6.5.3	Feedback.....	77
6.6.5.4	(Un-)Zufriedenheit .....	79
6.6.6	Einzel-Item versus Item-Skala .....	83
7	Diskussion .....	87
8	Fazit und Empfehlungen .....	94
9	Zusammenfassung.....	98
10	Literaturverzeichnis .....	103
	Anhang	
	• Korrelationsmatrix der 20 Fairness-Items	
	• für die Hauptstudie verwendeter Fragebogen	

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Gerechte und ungerechte Austauschrelationen nach Adams .....	6
Abb. 2	Die sieben Komponenten eines Verfahrens und die sechs Verfahrensregeln nach Leventhal.....	13
Abb. 3	Organizational Justice Modelle .....	18
Abb. 4	Die zwei Phasen des Fairness-Heuristik-Prozesses nach Lind.....	22
Abb. 5	Entstehung des fair process effect nach Lind .....	23
Abb. 6	Scree-Plot.....	54
Abb. 7	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	63
Abb. 8	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	64
Abb. 9	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	66
Abb. 10	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	66
Abb. 11	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	68
Abb. 12	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	68
Abb. 13	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	70
Abb. 14	Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	71
Abb. 15	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	73
Abb. 16	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	74
Abb. 17	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	75
Abb. 18	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	76
Abb. 19	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	78
Abb. 20	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	79
Abb. 21	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) .....	80

Abb. 22	Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala).....	81
Abb. 23	Verlauf der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit .....	84
Abb. 24	Verlauf der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit .....	85

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Greenbergs Gerechtigkeits-Kategorisierung.....	16
Tab. 2	Typischer Ablauf eines Rekrutierungsverfahrens .....	34
Tab. 3	Übersicht über die verwendeten Fairness-Items .....	40
Tab. 4	Übersicht über die zur Prüfung der Hypothesen verwendeten Variablen.....	46
Tab. 5	Trennschärfen und interne Konsistenzen (falls Item entfernt) sämtlicher Fairness-Items .....	51
Tab. 6	Ergebnisse der ersten Faktorenanalyse .....	53
Tab. 7	Auszug des relevanten Teils der Ergebnisse der Parallelanalyse nach O'Connor .....	55
Tab. 8	Ergebnisse der zweiten Faktorenanalyse .....	55
Tab. 9	Psychometrische Werte der drei Gerechtigkeits-Skalen .....	57
Tab. 10	Prozentuale Verteilung der Antworthäufigkeiten auf die relevanten Items .....	59
Tab. 11	Vergleich der beiden Rekrutierungszentren Rütli und Windisch .....	61
Tab. 12	Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) zwischen denjenigen mit sozialen Vergleichen und denjenigen ohne soziale Vergleiche .....	64
Tab. 13	Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) zwischen den nicht sehr (Un-)Zufriedenen und den sehr (Un-)Zufriedenen.....	70
Tab. 14	Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) zwischen denjenigen mit unerfüllten Erwartungen und denjenigen mit erfüllten Erwartungen .....	76
Tab. 15	Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) zwischen den nicht sehr (Un-)Zufriedenen und den sehr (Un-)Zufriedenen.....	81
Tab. 16	Signifikanzen der Haupteffekte .....	83
Tab. 17	Signifikanzen der Interaktionseffekte .....	84
Tab. 18	Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit .....	85
Tab. 19	Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit.....	86
Tab. 20	Trennschärfen und interne Konsistenzen (falls Item entfernt) der Verteilungsgerechtigkeits-Items.....	86
Tab. 21	Vergleich der verwendeten Items mit den Items von Colquitt.....	87
Tab. 22	Zwei Beispiele unterschiedlich wahrgenommener Verteilungsgerechtigkeit .....	101
Tab. 23	Korrelationsmatrix der 20 Fairness-Items .....	Anhang



# 1 Ist das fair?

Die sozialwissenschaftliche Gerechtigkeitsforschung untersucht gemäss Tyler und Smith (1998) folgende fünf Fragen: Wie stark prägen Fairnessbeurteilungen die Gefühle und Einstellungen von Leuten? Welche Kriterien werden verwendet, um zu bestimmen, ob etwas fair oder unfair ist? Wie verhalten sich die Leute, wenn sie etwas als ungerecht identifiziert haben? Wieso ist Gerechtigkeit für die Leute wichtig? Wann ist Gerechtigkeit für die Leute wichtig? In Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit wird eine Übersicht über die Geschichte und den heutigen Stand der Fairnessforschung geboten, im Rahmen derer auch die bis heute bekannten Antworten auf die genannten fünf Fragen - zumindest ansatzweise - zu finden sind. Fokussiert wird in der vorliegenden Arbeit auf die zweite Frage, die Frage nach den Kriterien zur Beurteilung, ob etwas fair bzw. unfair ist. Die Frage, ob etwas fair ist, beschäftigt uns hin und wieder. Oft kommt es dabei vor, dass wir sehr schnell zu einem für uns stimmigen Urteil kommen: Nein, das war jetzt nicht fair! Dies vor allem, wenn wir etwas Unfares gewärtigen müssen, sei es selbst erlebt, uns persönlich betreffend, oder von anderen erfahren. Tyler und Smith (1998) bestätigen diesen Eindruck: "One of the most striking findings of social justice research is that people are seldom at a loss when asked whether or not an allocation, a procedure, or a punishment is fair" (S. 602). Wenn man sich an seine letzten starken Fairness-Eindrücke zurückerinnert, fällt auf, dass man sich die Frage danach, ob etwas fair ist, häufig gar nicht gestellt hat, sondern dass der Eindruck unmittelbar da war. Wie ist dieser Eindruck, noch dazu scheinbar ohne grosse kognitive Anstrengung, entstanden? Seit dem Beginn der psychologischen Gerechtigkeitsforschung wurden viele Untersuchungen durchgeführt über die Konsequenzen (Gefühle, Einstellungen, Verhalten) von fairem bzw. unfairem Verhalten, vor allem im Kontext von Organisationen (z.B. Cropanzano, 1993; Greenberg, 1996), und dies auch interdisziplinär, unter Einbezug anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen (vgl. z.B. Bierhoff, Cohen & Greenberg, 1986; Cohen, 1986; Gilliland, Steiner & Skarlicki, 2002; Ross & Miller, 2002). Hunderte von Studien sind entstanden, welche die Relevanz von Gerechtigkeit deutlich aufzeigen, da Gerechtigkeit, vor allem fehlende Gerechtigkeit, spürbare Konsequenzen hat: "Perceptions of justice are closely related to feelings of anger and envy, to psychological depression, and to self-esteem. Further, judgments of fairness are significantly related to people's interpersonal perceptions, political attitudes, and prejudice toward outgroups" (Tyler & Smith, 1998, S. 595). Auf der Verhaltensebene konnten deutliche Zusammenhänge zwischen empfundener (Un-)Gerechtigkeit und prosozialem Verhalten (die Bereitschaft, anderen zu helfen; die Bereitschaft, Entscheidungen von Dritten zu akzeptieren), aber auch zu Sabotage, Diebstahl und der Bereitschaft zu rebellieren und protestieren nachgewiesen werden.

Die grundlegende Frage, wie es dazu kommt, dass etwas als fair bzw. unfair beurteilt wird, wurde in der Gerechtigkeitsforschung bisher aber nur punktuell angegangen, dies allerdings schon seit den 1960er-Jahren. Tyler und Smith (1998) beantworten die von ihnen gestellte Frage, wie beurteilt wird, ob etwas fair ist, mit einer Übersicht über die Gerechtigkeitskriterien der frühen Gerechtigkeitsforschung. Die Ansätze jener Forscher, vor allem Thibaut und Walker sowie Leventhal, sind tatsächlich wegweisend, weshalb sie auch hier dargestellt werden (vgl. Kapitel 2.2.2.1 und 2.2.2.2). Neben diesen Ansätzen hat sich aber Ende der 1990er-Jahre ein weiterer Forschungszweig entwickelt, der dieser Frage nachgeht. Die Forscher E. Allan Lind, Kees van den Bos sowie ihre Kollegen haben sich in den letzten Jahren vermehrt um diese wichtige Frage gekümmert. Die durchgeführte Studie der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 6) beschäftigt sich mit Aspekten der Forschung der genannten Autoren und möchte einen Beitrag zur weiteren Klärung der zentralen Frage leisten, wie beurteilt wird, ob etwas fair ist.

## 2 Gerechtigkeit und ihre Komponenten

### 2.1 Gerechtigkeit, Fairness und Organizational Justice

Das Thema Gerechtigkeit hat eine Jahrtausende alte Tradition und reicht bis zu den alten Ägyptern und Griechen zurück (vgl. z.B. Höffe, 2001). Während Freudenthaler (2000) der Ansicht ist, dass Gerechtigkeit in einer abstrakten Form eindeutig definiert werden kann, nämlich "Gerechtigkeit meint, dass Menschen das bekommen, worauf sie aufgrund dessen, wer sie sind und was sie getan haben, einen berechtigten Anspruch haben" (S. 20) schreibt Höffe (2001): "Worin die Gerechtigkeit des näheren besteht, ist sowohl im Alltag als auch in der Philosophie heftig umstritten" (S. 26). Mähler und Mähler (2000) weisen darauf hin, dass es im Alten Testament kein Wort gibt, das häufiger verwendet wird als das Wort Gerechtigkeit; sie führen aber weiter aus, dass "Gerechtigkeit kein feststehender Begriff ist, sondern je nach transzendentaler Ausrichtung und geschichtlich sich änderndem sozialen Gefüge unterschiedlich begriffen wird" (S. 9). Dem schliesst sich auch Forstmoser (2003) an, welcher Gerechtigkeitsvorstellungen als "relativ, insbesondere als kultur- und umweltbedingt, und darum auch als wandelbar" (S. 302) betrachtet. Tschentscher (2000) rät schliesslich dazu "die Vielfalt der Ausprägungen des Gerechtigkeitsbegriffs zu akzeptieren" (S. 48).

Während die Philosophie sich schon länger, und bis heute (vgl. z.B. Höffe, 2001; Rawls, 2003; Rescher, 2002; Tschentscher, 2000), mit dem Thema Gerechtigkeit auseinandersetzt, vor allem in rechts- und moralphilosophischen Fragen, aber auch in Fragen der politischen Philosophie, begann sich die Psychologie erst Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts mit diesem Thema zu beschäftigen - und die Wirtschaftswissenschaften eigneten sich dieses Thema erst vor relativ kurzem an (z.B. Fehr, Klein & Schmidt, 2001; Fischbacher, Fong & Fehr, 2003; Frey & Osterloh, 2002).

1949 untersuchten Stouffer, Suchman, DeVinney, Star und Williams die Zufriedenheit von Armeeoffizieren hinsichtlich ihrer Beförderung. Den Autoren fiel auf, dass nicht die Wahrscheinlichkeit, befördert zu werden, einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Beförderung hatte, sondern die Wahrscheinlichkeit, mit welcher Vergleichspersonen befördert werden. Ausschlaggebend für die Zufriedenheit war somit der soziale Vergleich, nämlich wie die Chance der anderen Armeeoffiziere war, befördert zu werden, verglichen mit der eigenen Chance, befördert zu werden. Diese Untersuchung wird als Grundstein der sogenannten *Organizational Justice* Forschung genannt (McGonigle, 1999), welche, vor allem in den letzten Jahren, eine grosse Verbreitung in der Wissenschaft fand: "One of the topics of greatest interest to scientists in the fields of industrial-organizational psychology, human resources management, and organizational behavior in recent years has been organizational justice - people's perceptions of fairness in organizations" (Cropanzano & Greenberg, 1997, S. 317). Gemäss Greenberg (1990) haben die Sozialwissenschaftler schon lange erkannt, wie wichtig Gerechtigkeit für ein effektives Funktionieren von Organisationen und für die Zufriedenheit der Individuen, welche in diesen Organisationen arbeiten, ist. Daher wurde und wird auch die meiste Forschung zum Thema Gerechtigkeit im Umfeld von Organisationen durchgeführt, dort zu den unterschiedlichsten Aspekten: Fairness bei Evaluationen (z.B. Cruz & Dipboye, 2003; Folger & Lewis, 1993; Gilliland, 1993; Greenberg, 1986a/b; Schinzel, 1999; Tyler, 1986), Gerechtigkeit und Kooperation in Gruppen (Tyler & Blader, 2000), Fairness bei Massenentlassungen/Umstrukturierungen (z.B. Kickul, Lester & Finkl, 2002; Konovsky & Brockner, 1993; Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 2002; Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995; Paterson, Green & Cary, 2002),

Organisationsstrukturen und Fairness (Schminke, Cropanzano & Rupp, 2002), Gerechtigkeit in der Mediation (Montada, 2000), Gerechtigkeitsüberlegungen bei betrieblichen Drogentests (Konovsky & Cropanzano, 1993), der Einfluss von unfairen Vorgesetzten auf die Gesundheit (Wager, Fieldman & Hussey, 2003), Fairness und Kundenzufriedenheit (Clemmer, 1993), Gerechtigkeit bei Firmenakquisitionen (Citera & Rentsch, 1993), gerechte Entlohnung (z.B. Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1987; Miceli, 1993), Gerechtigkeit und Stresserleben (z.B. Vermunt, 2002), Gerechtigkeit und Sabotage (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002), Gerechtigkeit und Bummelei während der Arbeit (Lim, 2002) etc.

Auch die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit bestimmten Aspekten von Gerechtigkeit im Umfeld einer Organisation, nämlich der Schweizer Armee, und bildet somit ebenfalls Teil der Organizational Justice Forschung. Gerechtigkeitsforschung im militärischen Umfeld ist, verglichen mit der Gerechtigkeitsforschung in zivilen Organisationen, eher selten, kommt aber doch vor (z.B. Deluga, 1995; Jones, Carroll & Day, 2003; Klammer, Skarlicki & Barclay, 2002; Stouffer et al., 1949; Tepper & Taylor, 2003; Zellars, Tepper & Duffy, 2002) und beschäftigt sich häufig mit Fairness im Zusammenhang mit Aspekten der Führung, wie Vertrauen und dem sogenannten Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988), bei welchem es darum geht, dass zum Wohl der Organisation mehr geleistet wird, als eigentlich von einem offiziell verlangt wird.

Nachfolgend werden die Begriffe Gerechtigkeit und Fairness synonym verwendet, wie das häufig in juristischen, betriebswirtschaftlichen und psychologischen Publikationen geschieht (Walkner, 2001), aber auch ausserhalb wissenschaftlicher Abhandlungen. Das gleiche Begriffspaar existiert in der englischen Sprache, justice und fairness, und Van den Bos und Lind (2002) haben den Eindruck "that participants in research studies find it easier and more relevant to provide judgments of fairness than judgments of justice or morality. This is the reason, we assume, that most social psychologists in our field usually ask people to rate fairness rather than to rate justice or morality" (S. 8).

Eine Definition, was unter Gerechtigkeit bzw. Fairness zu verstehen ist, ist in psychologischen Studien kaum zu finden, auch nicht in psychologischen Nachschlagewerken. In der neusten Ausgabe des Psychologischen Wörterbuchs von Dorsch (2004) ist unter dem Begriff Gerechtigkeit nur ein Hinweis auf die equity theory (vgl. Kapitel 2.2.1) zu finden, während der Begriff Fairness gar nicht aufgeführt ist; im Wörterbuch Psychologie von Fröhlich (1997) sind die Begriffe Gerechtigkeit und Fairness nicht zu finden. Im Lexikon der Psychologie (2001) werden die Begriffe Gerechtigkeit und Fairness explizit gleichgesetzt und wie folgt definiert: "Neben Weisheit, Tapferkeit, Einsicht die vierte der Kardinaltugenden nach Platons Vorstellungen und gleichzeitig die Vereinigung der anderen drei Tugenden" (S. 119). Informationen zur doch schon Jahrzehnte alten Tradition der psychologischen Organizational Justice Forschung sind hingegen mit keinem Wort erwähnt.

Wenn von Gerechtigkeit bzw. Fairness gesprochen wird, ist in den allermeisten Fällen eine subjektive Gerechtigkeit bzw. Fairness gemeint. Lind und Tyler (1988) unterscheiden objektive von subjektiver (prozeduraler) Gerechtigkeit wie folgt:

"Objective procedural justice concerns the capacity of a procedure to conform to normative standards of justice, to make either the decisions themselves or the decision-making process more fair by, for example, reducing some clearly unacceptable bias or prejudice. Subjective procedural justice concerns the capacity of each procedure to enhance the fairness judgments of those who encounter procedures" (S. 3).

Wie objektiv sind aber die genannten "normative standards of justice"? Schliesslich sind, wie bereits erwähnt, die Vorstellungen darüber, was gerecht ist, relativ, kultur- und umweltbedingt und daher dem Wandel

unterworfen (Forstmoser, 2003). Während sich die Philosophen eher mit Fragen zur objektiven Gerechtigkeit befassen, beschäftigen sich die Psychologen eher mit Fragen zur subjektiven Gerechtigkeit (Lind & Tyler, 1988). Im weiteren werden deshalb die Begriffe Gerechtigkeit und Fairness nicht nur synonym verwendet, sondern es sind damit stets die wahrgenommene Gerechtigkeit bzw. die wahrgenommene Fairness gemeint. Auch Van den Bos und Lind (2002), deren Forschung die vorliegende Arbeit stark beeinflusst hat, gehen von diesem Fairness-Konstrukt aus:

"Fairness, as we psychologists study it, is an idea that exists within the minds of individuals. This subjective sense of what is fair or unfair is the focus of the psychology of fairness and can be contrasted with objective principles of fairness and justice that are studied by philosophers, among others" (S. 7).

Intuitiv glaubt man meist zu wissen, was fair und was unfair ist. Untersuchungen von Brosnan und de Waal (2003) zeigen, dass der Sinn für Gerechtigkeit keine typisch menschliche Eigenschaft zu sein scheint, sondern sogar auch bei Tieren, zumindest bei Kapuzineraffen, verbreitet ist, was auf einen frühen evolutionären Ursprung schliessen lässt.

Empirische Forschung zum Entstehen und Wesen der Gerechtigkeit ist allerdings eher selten (im Gegensatz zu den vielen Studien, welche die Konsequenzen von Fairness und Unfairness aufzeigen), und das Vorhandene ist widersprüchlich. So stellen beispielsweise Cropanzano und Greenberg (1997) fest: "In a field lacking any established research paradigm or unifying theory, and only limited conceptual agreement, the maze of research on organizational justice has grown increasingly complex" (S. 361). Unter anderem besteht keine Einigkeit darüber, wieviele verschiedene Fairness-Formen es gibt, d. h. aus welchen Komponenten sich die Organizational Justice zusammensetzt. Mitte der 1960er-Jahre entstanden die ersten Studien zur Verteilungsgerechtigkeit, ab Mitte der 1970er-Jahre wurden sehr viele Studien zur Verfahrensgerechtigkeit durchgeführt, und Mitte der 1980er-Jahre wurde über die Interaktionale Gerechtigkeit publiziert, welche aber - verglichen mit Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit - relativ wenige Studien hervorbrachte (eine Übersicht über die Geschichte der Organizational Justice bietet beispielsweise Greenberg, 1990). Weitere Gerechtigkeits-Formen und -Modelle tauchten auf, bis in die heutige Zeit. Nachfolgend soll genauer auf die wichtigsten und in der psychologischen Literatur meistgenannten Gerechtigkeits-Formen eingegangen werden.

## **2.2 Gerechtigkeits-Formen**

### **2.2.1 Verteilungsgerechtigkeit (distributive justice)**

An die gerechte Verteilung von Gütern, Dienstleistungen, Ergebnissen etc. wird wohl zuerst gedacht, wenn von Gerechtigkeit die Rede ist. Über gerechte Löhne, gerechte Selektionsentscheide, gerechte Sitzverteilungen im Bundesrat, gerechte Fluglärmverteilung ist den Medien in diesen Tagen viel zu entnehmen; die einen Themen werden mit der Zeit in den Hintergrund treten, dafür werden andere Themen aktuell. Was bleibt ist die Diskussion über die gerechte Verteilung. Gemäss Tyler, Boeckmann, Smith und Huo (1997) beschäftigt sich die Forschung über soziale Gerechtigkeit vor allem mit Fragen der Allokation. Dies ist gemäss Leventhal (1980) auch in der Praxis der Fall: "All groups, organizations, and societies deal with the question of allocating rewards, punishments and resources" (S. 27).

Es stellt sich die Frage, wie die Verteilung dieser materiellen und immateriellen Güter gerecht vollzogen werden kann bzw. so vollzogen werden kann, dass die Allokation von den Betroffenen als gerecht wahrgenommen wird. Leventhal (1976) weist darauf hin, dass einer, der Zuteilungen vornimmt, dafür mehrere Möglichkeiten hat:

"For example, he may follow a rule of equity and distribute rewards and resources in accordance with recipients' contributions; follow a norm of equality and give all recipients the same, regardless of their contributions; follow a norm of reciprocity and treat recipients as they have treated him; follow norms of responsiveness to need and give more to recipients with greater need; or follow a norm of 'adhering to commitments' and allocate in accordance with prior agreements between himself and the recipients" (S. 94).

Nach Deutsch (1975) gibt es drei dominierende Prinzipien, nach denen Güter gerecht verteilt werden können, nämlich equity (Beitrag; jedem nach seinem Input), equality (Gleichheit; jedem gleich viel) und need (Bedürfnis; jedem was er braucht), und je nach Zielsetzung ist das eine oder andere Prinzip angebrachter im Sinne einer als gerecht wahrgenommenen Verteilung:

- "In cooperative relations in which economic productivity is a primary goal, equity rather than equality or need will be the dominant principle of distributive justice" (Deutsch, 1975, S. 143). Teilt man knappe Ressourcen (Produktionsgüter, Rollen/Aufgaben) denjenigen zu, die am besten damit umgehen können, ist dies am produktivsten und ist sozial gerecht dahingehend, dass diejenigen, die den grössten Input an Ressourcen erhalten, auch diejenigen sind, die am meisten beitragen, d.h. produzieren.
- "In cooperative relations in which the fostering or maintenance of enjoyable social relations is the common goal, equality will be the dominant principle of distributive justice" (Deutsch, 1975, S. 143). Eine angenehme soziale Beziehung setzt voraus, dass man sich respektiert und geschätzt fühlt. Würden die einzelnen Teilnehmer der sozialen Beziehung ungleich behandelt, würde dies implizieren, dass nicht alle gleich wertvoll wären, was einer angenehmen sozialen Beziehung abträglich wäre.
- "In cooperative relations in which the fostering of personal development and personal welfare is the common goal, need will be the dominant principle of distributive justice" (Deutsch, 1975, S. 143). Besonders zum Tragen kommt das Bedürfnis-Prinzip (need), wenn man die Verantwortung trägt für die persönliche Entwicklung und das Wohlergehen von einer Person, die von einem abhängig ist (z.B. Eltern-Kind-Beziehung), oder wenn man einer Gruppe oder Institution angehört, deren Aufgabe das Fördern der ihr anvertrauten Personen ist (z.B. Schule, Spital).

Von den drei genannten Prinzipien hat das Beitragsprinzip (equity) in der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung und Literatur die grösste Verbreitung gefunden, insbesondere im Kontext von Organisationen und deren Fragestellungen auf dem Gebiet der Verteilungsgerechtigkeit (z.B. faire Bezahlung). Homans (1961), Adams (1965) und Walster, Berscheid und Walster (1973) sind die Begründer bzw. Weiterentwickler der sogenannten "equity theory", welche in der deutschsprachigen Literatur (z.B. Scholz, 1994, S. 428) bisweilen "Gerechtigkeitstheorie" genannt wird, was ihren grossen Einfluss im Themengebiet der Gerechtigkeitsforschung zeigt. Adams, dessen Name am häufigsten im Zusammenhang mit der equity theory genannt wird, postulierte, dass Personen das Verhältnis der von ihnen wahrgenommenen Ergebnisse (outcomes; z.B. Bezahlung, Prestige) zu den von ihnen wahrgenommenen Beiträgen (inputs; z.B. Arbeitsanstrengung, Erfahrung, Ausbildung, Intelligenz) vergleichen mit dem Verhältnis Ergebnisse zu Beiträgen von anderen Personen (z.B. ihren Arbeitskollegen). Wenn die Verhältnisse ungleich sind, ist die eine Person überbezahlt und sollte sich schuldig fühlen, während die andere Person unterbezahlt ist und verärgert

sein sollte. Sind die Verhältnisse jedoch gleich, herrscht Gerechtigkeit und die Beteiligten sind zufrieden. Soziale Vergleiche wurden bereits bei Stouffer et al. (1949) thematisiert (vgl. Kapitel 2.1). In Abbildung 1 sind die, nach Adams, gerechte (a) sowie die beiden möglichen ungerechten (b, c) Verhältnisse zwischen Outcome (O) und Input (I) im Vergleich der beurteilenden Person (P) und ihrer Vergleichsperson (V) abgebildet.

$$\begin{array}{lll} \text{a)} & \frac{O_P}{I_P} = \frac{O_V}{I_V} & \text{b)} & \frac{O_P}{I_P} < \frac{O_V}{I_V} & \text{c)} & \frac{O_P}{I_P} > \frac{O_V}{I_V} \end{array}$$

Abb. 1: Gerechte und ungerechte Austauschrelationen nach Adams (1965)

Adams interessierte vor allem der Zustand der Ungerechtigkeit (inequity) und wie die Person damit umgeht. In Anlehnung an die Dissonanztheorie von Festinger (1957) postulierte Adams mehrere Reaktionsmöglichkeiten, um die wahrgenommene Ungerechtigkeit auszugleichen: Die Person ändert ihre Beiträge oder ihre Ergebnisse, sie verzerrt ihre Beiträge bzw. Ergebnisse kognitiv, sie geht aus dem Feld, sie wirkt auf die Vergleichsperson ein oder sie wechselt die Vergleichsperson. Trotz einiger Kritik, insbesondere an der "kognitiven Algebra" (vgl. z.B. Müller & Hassebrauck, 1993), konkludiert beispielsweise Greenberg (1990) "that the evidence for equity theory is generally quite strong" (S. 401) und Mowday (1996) fasst zusammen: "Equity theory appears to offer a useful approach to understanding a wide variety of social relationships in the workplace" (S. 69). Greenberg und Baron (2003) erwähnen in ihrer Darstellung von Organizational Justice andere Allokationsprinzipien gar nicht mehr, sondern titeln: "Distributive Justice: Equity Theory" (S. 201). Leventhal (1976) weist, wie bereits erwähnt, dagegen darauf hin, dass mehrere Möglichkeiten zur fairen Ressourcenallokation bestehen. Trotzdem rückt auch er das equity-Prinzip (jeder nach seinem Beitrag) in den Vordergrund und nennt folgende vier Gründe:

1. Equitable allocations ensure that recipients whose behavior is most useful have greatest access to essential resources. Consequently, they are able to carry out their activities effectively and continue making large contributions.
2. Equitable allocations strongly reinforce those recipients whose behavior is most useful and beneficial. Consequently, their tendency to perform effectively and continue their membership in the group is strengthened.
3. Equitable allocations deliver low reinforcement to recipients whose behavior is least useful. Consequently, poor performers are likely to change their behavior in order to obtain higher reward. Ideally, they will increase their effort and performance. Alternatively, inferior performers may become so dissatisfied with their lot that they will terminate their membership in the group. Their departure from the system will upgrade the overall quality of performance by reducing the relative frequency of nonproductive behavior.
4. Equitable allocations demonstrate to recipients they can increase their rewards by working harder and improving their performance. This perception of a strong link between performance and rewards must be present before a merit (equitable) reward system can facilitate productivity" (Leventhal, 1976, S. 96).

Bis heute gilt die Verteilungsgerechtigkeit als unumstrittenste Form der Gerechtigkeit. Dass die Verteilungsgerechtigkeit als Erste den Einzug in die wissenschaftliche Literatur geschafft hat, ist wohl kein Zufall, sondern Ausdruck der Wichtigkeit der (gerechten) Allokation von Ressourcen.

## **2.2.2 Verfahrensgerechtigkeit (procedural justice)**

### **2.2.2.1 Der Ansatz von Thibaut und Walker**

Aufgrund des Booms in der Verteilungsgerechtigkeits-Forschung in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren haben sich Mitte der 1970er-Jahre zwei Richtungen der Verfahrensgerechtigkeits-Forschung entwickelt: John Thibaut, ein Sozialpsychologe, und Laurens Walker, ein Jurist, untersuchten mit ihren empirischen Studien (1975, 1978) Probleme von Rechtsstreitigkeiten. Sie interessierten sich für die Gerichte und deren Funktion als Institutionen zur Lösung von Streitfällen. Der Ansatz von Thibaut und Walker wird in diesem Kapitel genauer betrachtet. Die andere Richtung der Verfahrensgerechtigkeits-Forschung ist mit dem Namen Gerald Leventhal verbunden. Er und seine Kollegen (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza & Fry, 1980) fokussierten mehr auf Probleme der Ressourcenallokation, waren also den Verteilungsgerechtigkeits-Forschern etwas näher als Thibaut und Walker. Es ist hauptsächlich Leventhals nicht-empirischem Ansatz zu verdanken, dass die Verfahrensgerechtigkeit auch in Bereichen ausserhalb der Jurisprudenz, wie z.B. in der Politik oder im betrieblichen Umfeld, erforscht wurde und wird. Leventhals Ansatz wird in Kapitel 2.2.2.2 besprochen. Sowohl Thibaut und Walker als auch Leventhal haben mit ihren Studien und Überlegungen eine Vielzahl von Forschern dazu animiert, sich dem Thema der Verfahrensgerechtigkeit in verschiedenen Kontexten anzunehmen. Es ist in der vorliegenden Arbeit nicht möglich, alle Studien und alle Modelle zur Verfahrensgerechtigkeit zu beschreiben, weshalb in Kapitel 2.2.2.3 versucht wird, die wichtigsten Forschungsergebnisse zur Verfahrensgerechtigkeit kurz zusammenzufassen.

Thibaut und Walker waren die ersten, welche den Begriff "procedural justice" im Zusammenhang mit psychologischen Konsequenzen von Verfahrensvariationen benutzten, dies mit besonderer Betonung der Effekte von Verfahren auf deren Fairness (vgl. Lind & Tyler, 1988). Sie versuchten, sozialpsychologische Theorien und Methoden auf Fragen juristischer Konfliktlösungsverfahren anzuwenden und brachten auf diesem Weg verschiedene wichtige Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit ans Licht. Die Basis für das Modell von Thibaut und Walker (1975, 1978) bilden drei Parteien, welche an einem Disput beteiligt sind: die zwei Kontrahenten und eine intervenierende dritte Partei. Im Kontext der Jurisprudenz sind das die beiden streitenden Parteien und ein Richter. Diese drei Parteien sind in zwei Phasen des Konfliktlösungsverfahrens involviert: in die Prozessphase, bei der die Beweislage erörtert wird, sowie in die Entscheidungsphase, in welcher die Beweislage beurteilt wird, um zu einem Urteil zu kommen. Die drei Parteien können in unterschiedlichem Ausmass Kontrolle über entweder die Prozessphase, die Entscheidungsphase oder beide Phasen ausüben. Die Prozesskontrolle (process control) bezieht sich auf die "control over the development and selection of information that will constitute the basis for resolving the dispute" (Thibaut & Walker, 1978, S. 546). Die Entscheidungskontrolle (decision control) hingegen bezieht sich auf "the degree to which any one of the participants may unilaterally determine the outcome of the dispute" (Thibaut & Walker, 1978, S. 546). Diese Unterscheidung kann mit folgender Analogie veranschaulicht werden: Prozesskontrolle lässt sich mit dem Einfluss eines Fussballschiedsrichters vergleichen, der zwar den Verlauf des Spiels mitbestimmen, nicht aber das Ergebnis festlegen kann. Im Gegensatz dazu ist die Notengebung einer Jury (z.B. beim Eiskunstlauf) eine Festlegung des Ergebnisses, die der Entscheidungskontrolle entspricht.

Aufgrund einer Anzahl von Simulationsexperimenten kamen Thibaut und Walker zum Schluss, dass Gerichtsverfahren dann als besonders fair eingeschätzt werden, wenn die Streitparteien ein Maximum an

Kontrolle über die Darstellung der Beweislage besitzen, also bei einer hohen Prozesskontrolle der Kontrahenten, während eine neutrale dritte Instanz das Urteil spricht (niedrige Entscheidungskontrolle der Kontrahenten).

Eine der wichtigsten Entdeckungen von Thibaut und Walker war die Tatsache, dass die Zufriedenheit und die wahrgenommene Gerechtigkeit in substantiellem Ausmass von anderen Faktoren beeinflusst werden als vom Ausgang des Verfahrens für den einzelnen Beteiligten. Durch Variationen des Verfahrens ist es also möglich, die Zufriedenheit von Gewinnern und Verlierern des Verfahrens zu erhöhen oder zu senken. Eine kluge und einsichtige Wahl des Verfahrens kann also zu gesteigerter Zufriedenheit führen, unbeachtlich, welches Ergebnis aus dem Verfahren resultiert. Dieser wissenschaftliche Beitrag von Thibaut und Walker wird umso wichtiger, als in der heutigen Welt die Ressourcen knapper werden. Denkt man beispielsweise an eine Unternehmung, welche aufgrund der wirtschaftlichen Situation nur noch eine sehr beschränkte Summe für Lohnerhöhungen zur Verfügung stellen kann, wird klar, wie wichtig für diese Unternehmung ein als gerecht wahrgenommener Allokationsprozess ist. Neben der Zufriedenheit sahen Thibaut und Walker noch einen weiteren wichtigen Aspekt im Bereich der Auswirkungen von Verfahren auf die Meinungen der streitenden Parteien: Konflikte entstehen häufig in einer sozialen Beziehung, von welcher beide Parteien profitieren. Ein Verfahren soll nun so durchgeführt werden, dass diese Beziehung durch die Lösung des Konflikts nicht zerstört wird. Mit den Worten von Thibaut und Walker ist Gerechtigkeit "crucial because one of the major aims of the legal process is to resolve conflicts in such a way as to bind up the social fabric and encourage the continuation of productive exchange between individuals" (1975, S. 67).

Auf der Basis ihrer Studien (z.B. Thibaut & Walker, 1975, 1978; Walker, LaTour, Lind & Thibaut, 1974) entwickelten Thibaut und Walker (1978) eine präskriptive Theorie der Verfahrensgerechtigkeit, welche auf Konfliktlöseprozesse, insbesondere im Umfeld der Jurisprudenz, fokussiert. Zu Beginn ihrer Theorie steht die Unterscheidung in Konflikte, welche divergierende Ansichten über die objektive Wahrheit zum Inhalt haben, und Konflikte, welche die Verteilung von Ergebnissen (outcomes) betreffen. Das Hauptkriterium für eine erfolgreiche Konfliktlösung in der ersten Klasse von Disputen ist die Richtigkeit der Entscheide, welche aus dem Verfahren resultieren. Thibaut und Walker führen als Beispiel die rein wissenschaftlichen Auseinandersetzungen an, bei denen die beteiligten Parteien die gleichen Interessen vertreten, nämlich das Aufdecken der objektiven Wahrheit. Alle Beteiligten wollen ein Entscheidungsverfahren, welches die richtige Antwort auf die wissenschaftliche Fragestellung liefert. In der Wissenschaft existieren Standards, mit welchen bestimmt werden kann, welche der unterschiedlichen Hypothesen der Wahrheit am nächsten kommt. Zur Lösung eines Konfliktes braucht es nur die Anwendung dieser Standards in einer Umgebung, die eine unverfälschte Untersuchung und eine logische Analyse zulässt. Das Verfahren muss also eine möglichst komplette und fehlerfreie Untersuchung garantieren können. Hingegen ist es unerheblich, ob das Resultat der Untersuchung die Parteien befriedigt oder nicht und ob das Resultat fair ist oder nicht. Welche Lösung auch immer aus dem Verfahren resultiert, die rivalisierenden Wissenschaftler haben sie zu akzeptieren, sofern sie ihre Eigeninteressen nicht ins Spiel bringen (vgl. Thibaut & Walker, 1978).

Im Gegensatz dazu ist in der zweiten Klasse von Disputen das Hauptkriterium für eine erfolgreiche Konfliktlösung die Fairness der Entscheidung. Konflikte, bei denen es um die Verteilung von Ergebnissen (outcomes) geht, werden somit am besten gelöst, wenn die Verteilung allgemein als fair anerkannt wird. Die streitenden Parteien in dieser Klasse von Konflikten haben stark divergierende Interessen - das Ergebnis, welches die eine Partei als vorteilhaft beurteilt, beurteilt die andere Partei als unvorteilhaft. Die Standards,



welche hier existieren, sind generelle Verteilungsregeln, beispielsweise equity, equality oder need (vgl. Kapitel 2.2.1). Die Verfahren, welche benutzt werden, um diese Art von Auseinandersetzungen beizulegen, müssen eine für alle als fair qualifizierte Lösung erzielen. Es handelt sich bei dieser Art von Konflikten um Interessenskonflikte, bei denen es nicht um die Richtigkeit der Entscheidung geht, sondern um die Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen der streitenden Parteien. Es ist wichtig, die individuellen Umstände der Parteien für das Fällen einer gerechten Entscheidung zu berücksichtigen, "because equity norms require that outcomes be apportioned in terms of inputs to the situation, and these inputs include the individual circumstances of each party" (Lind & Tyler, 1988, S. 37). Thibaut und Walker schlagen deshalb vor, Verfahren zu verwenden, bei welchen die Prozesskontrolle bei den streitenden Parteien liegt. Verfahrensgerechtigkeit bei Interessenskonflikten könne am besten erzielt werden, wenn die Kontrolle über die Informationsgenerierung in den Händen derjenigen liegt, welche den besten Zugang zu den für die Entscheidung relevanten Informationen haben, also bei den Parteien selber.

Thibaut und Walker weisen darauf hin, dass Verfahren, welche als fair angesehen werden, Ungenauigkeiten und Fehler beim Sammeln der Informationen aufweisen. Es scheint demnach unmöglich zu sein, ein Verfahren zu finden, welches gleichzeitig sowohl die subjektive Fairness als auch die objektive Richtigkeit des Ergebnisses maximiert. Diese Beobachtung veranlasste Thibaut und Walker zu argumentieren, dass es nötig sei, verschiedene Verfahren für jede der zwei Klassen von Konflikten zu benutzen. Die beiden bekanntesten juristischen Verfahren sind das adversarische System, bei welchem die Konfliktparteien verantwortlich sind für die Darstellung ihres Standpunktes, bevor der Richter zu einem Urteil kommt (hohe Prozesskontrolle bei niedriger Entscheidungskontrolle der streitenden Parteien), und das inquisitorische System, bei welchem der Richter allein entscheidet, nachdem er auch die Erhebung der Beweislage geleitet hat (niedrige Prozess- und Entscheidungskontrolle der streitenden Parteien). Die Empfehlung von Thibaut und Walker lautet deshalb, inquisitorische Verfahren zu benutzen, wenn es darum geht, richtige Entscheide zu fällen, da diese Verfahren beim Sammeln von Informationen genauer und fehlerfreier sind. Geht es hingegen darum, subjektiv faire Entscheide zu fällen, sollen adversarische Verfahren mit hoher Prozesskontrolle, die bei den streitenden Parteien liegt, gewählt werden, da diese - trotz ihrer Fehleranfälligkeit bei der Informationssuche - gewährleisten, dass die jeweils individuellen Umstände der Parteien berücksichtigt werden, was nötig ist, um die wahrgenommene Fairness zu maximieren. Streitigkeiten, in denen beide Arten von Konflikten auftauchen, sollen gemäss Thibaut und Walker in einem Zwei-Phasen-Verfahren beigelegt werden: in der ersten Phase mit wenig Prozesskontrolle der beiden Parteien, um die Wahrheit herauszufinden, in der zweiten Phase mit hoher Prozesskontrolle der beiden Parteien, um Interessenskonflikte beizulegen.

Lind und Tyler (1988) führen in ihrer Kritik der Theorie von Thibaut und Walker (1978) drei Aspekte an, welche deren Wert begrenzen: Erstens ist die Theorie von Thibaut und Walker nicht als Theorie einer subjektiven Gerechtigkeit gedacht, sondern eher ein Versuch vorzuschreiben, welche Verfahren die besten in gegebenen Umständen sind. Nur eine Komponente ihrer Theorie bezieht sich darauf zu beschreiben, wie die Leute die Fairness des Verfahrens einschätzen. Da dies also nicht das einzige Anliegen der Theorie ist, muss darauf geachtet werden, dass die Vorschläge von Thibaut und Walker, welches Verfahren das beste ist, nicht bedeuten, dass es sich dabei auch um dasjenige Verfahren handelt, welches bevorzugt wird. Zweitens handelt die Theorie von Thibaut und Walker zwar von der Verfahrensgerechtigkeit, sie beurteilt die Verfahren aber in Hinsicht auf die Ergebnisse, welche sie erzielen. Thibaut und Walker fokussierten auf die Prozesskontrolle als Hauptdeterminante der Fairness von Verfahren, weil sie glaubten, dass Kontrolle über die Beweismittel und

-präsentation vor Gericht zu grösserer Erwägung der individuellen Argumente führe, und dass diese wiederum zu einem faireren Ergebnis (Urteil) führt. Somit ist Verfahrensgerechtigkeit definiert als Fairness des Ergebnisses, was die klare Abgrenzung zur Verteilungsgerechtigkeit erschwert. Drittens zeigt die neuere Forschung (vgl. Kapitel 2.2.2.3), dass die Verbindung zwischen individuellen Argumenten und fairem Ergebnis sich nicht ganz so darstellt wie von Thibaut und Walker in den 1970er-Jahren postuliert. Prozesskontrolle erhöht die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit, weil sie eine Möglichkeit, sich auszudrücken (Mitsprache; in der psychologischen Literatur häufig "voice" genannt), schafft, dies unabhängig davon, ob damit die Fairness des Ergebnisses begünstigt wird.

Leventhal, dessen Ansatz im folgenden besprochen wird, ist es zu verdanken, dass Studien über Verfahrensgerechtigkeit auch zu Gebieten ausserhalb der Jurisprudenz (z.B. Selektionsverfahren) durchgeführt wurden und werden.

### **2.2.2.2 Der Ansatz von Leventhal**

Leventhal argumentierte, dass die Verfahrensgerechtigkeit eine wichtige Determinante wahrgenommener Fairness bei fast allen Allokationsentscheidungen ist. Leventhals Theorie der Verfahrensgerechtigkeit findet sich in zwei Arbeiten (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980), welche neben Faktoren der Verfahrens- auch jene der Verteilungsgerechtigkeit berücksichtigt.

Leventhals Theorie der Verfahrensgerechtigkeit geht davon aus, dass das Verfahren, um welches es geht, verglichen wird mit einem Fairness-Standard, welcher auf einer Anzahl Regeln basiert. Leventhal beschreibt sechs generelle Regeln der Verfahrensgerechtigkeit. Diese Regeln sind derart breit verfasst, dass sie auf jede Art von Verfahren angewendet werden können (Lind & Tyler, 1988). Im Gegensatz zur empirischen Forschung von Thibaut und Walker beruhen die sechs Regeln von Leventhal hauptsächlich auf dessen eigenen subjektiven Erfahrungen, auf dessen Intuition und Spekulation darüber, was Verfahren fair machen könnte. Im folgenden werden Leventhals (1980) sechs Regeln der Verfahrensgerechtigkeit kurz beschrieben:

1. Consistency rule (Konsistenz): Damit ein Verfahren fair ist, muss es konsistent über Personen und über die Zeit gehandhabt werden. Konsistenz über die Personen meint, dass jeder, der vom Verfahren betroffen ist, gleich behandelt wird, dass also alle Verfahrensbeteiligten glauben, dass sie dieselben Rechte haben und gleich behandelt werden. Konsistenz über die Zeit meint, dass das Verfahren denselben Regeln folgt und immer gleich durchgeführt wird - jedes Mal, wenn es verwendet wird. Dies bedeutet, dass allfällige Verfahrensänderungen sehr sorgfältig von statten gehen müssen und dass alle, welche durch das Verfahren betroffen sein könnten, über die Änderungen informiert werden.
2. Bias suppression rule (Unvoreingenommenheit): Leventhal erwähnt zwei Fehlerquellen. Erstens können Verfahren dann unfair sein, wenn der Entscheidungsträger ein Interesse daran hat, dass ein bestimmter Entscheid gefällt wird. Zweitens können Verfahren dann unfair sein, wenn die Entscheidung aufgrund einer bestimmten Doktrin gefällt wird, d.h. wenn der Entscheidungsträger vorgängig derart einem Glauben verhaftet ist, dass er nicht mehr alle Sichtweisen adäquat und gleichwertig in Betracht zieht. Leventhal fokussiert bei seiner Bias suppression rule somit auf Fehler, welche im Entscheidungsträger liegen können.
3. Accuracy rule (Genauigkeit): Ein Verfahren wird als unfair wahrgenommen, wenn sich die Entscheidung auf eine ungenaue Informationsbasis abzustützen scheint. Sind hingegen im Verfahren Vorkehrungen getroffen,

welche gewährleisten, dass die Entscheidungen auf sorgfältig erhobenen Informationen basieren und/oder z.B. auf der Meinung von Experten bzw. gut informierten Kreisen, dann wird die Verfahrensgerechtigkeit erhöht.

4. Correctability rule (Korrigierbarkeit): Gemäss Leventhal wird die Fairness eines Verfahrens erhöht, wenn es die Möglichkeit in sich birgt, schlechte Entscheidungen zu korrigieren. Er nennt Berufungs- und Beschwerdemöglichkeiten.
5. Representativeness rule (Repräsentativität): Leventhal (1980) sagt, dass die Repräsentativitäts-Regel "dictates that all phases of allocation process must reflect the basic concerns, values, and outlook of important subgroups in the population of individuals affected by the allocation process" (S. 44). Es geht also darum, dass die Interessen aller Betroffenen einbezogen werden.
6. Ethicality rule (Ethische Rechtfertigung): Gemäss Leventhal hängt Verfahrensgerechtigkeit vom Ausmass ab, in welchem das Verfahren persönliche Standards von Ethik und Moral berücksichtigt. So sind beispielsweise Täuschung, Bestechung, Verletzung der Privatsphäre, Ausspionieren und Ähnliches zu unterlassen.

Die Gewichtung der sechs Verfahrensregeln hängt gemäss Leventhal (1980) davon ab, welches Ziel mit dem Verfahren verfolgt wird und welche möglichen Auswirkungen jede einzelne Regel darauf hat. Mit den Worten von Lind und Tyler (1988): "... justice rules will be influential to the extent they are seen as promoting the basic goals of the perceiver" (S. 132). Weiter meint Leventhal, dass die einzelne Regel stärker gewichtet wird, wenn angenommen wird, dass sie entweder zu einem vorteilhaften Ergebnis für einen selbst oder wenn sie zu einem fairen Ergebnis für alle Involvierten führt.

Leventhal unterteilt ein Verfahren in sieben Komponenten, von denen jede mit Hilfe der sechs oben genannten Regeln bewertet werden kann (Leventhal et al., 1980):

1. Selection of agents (die Auswahl der ausführenden Personen): "Sozialsysteme verfügen über eigene Verfahren, um jene Personen auszuwählen oder zu bestimmen, die im Rahmen des Verteilungsprozesses Entscheidungen treffen, Informationen sammeln oder für die korrekte Abwicklung sorgen. Diese Personen können durch übergeordnete Autoritäten oder formelle Wahlen bestellt werden oder diese Funktion im Laufe der Zeit aufgrund von Unterschieden in der Sachkenntnis, der Macht oder den Interessen der einzelnen Mitgliedern allmählich übernehmen" (S. 189).
2. Establishing ground rules (die Festlegung von Grundregeln): "Zum Aufteilungsprozess gehören ... auch Verfahren zur Festlegung und Veröffentlichung bestimmter Grundregeln. Sowohl Empfänger als auch Aufteiler müssen über das Wesen der verfügbaren Belohnungen und Ressourcen Bescheid wissen und darüber informiert sein, welche Bedingungen für ihren Erwerb gelten. Kriterien für die Bewertung der einzelnen Mitglieder müssen definiert und allen am System Beteiligten kommuniziert werden" (S. 189).
3. Information gathering (das Sammeln von Informationen): "Ein dritter Aspekt der Verteilungsverfahren betrifft das Sammeln sowie die Verwertung von Informationen über voraussichtliche Belohnungsempfänger. Bevor eine Verteilung vorgenommen werden kann, ist es gewöhnlich erforderlich, die möglichen Empfänger genau zu beurteilen und verlässliche Informationen über sie einzuholen. Ein wichtiger Bestandteil der Informationssammlung und -verwertung ist die Entwicklung von Kriterien zur Entscheidung darüber, welche Arten von Informationen die angemessensten und brauchbarsten sind" (S. 189).

4. Decisionmaking (der Entscheidungsprozess): "Diese vierte Verfahrenskomponente des Verteilungsprozesses bezieht sich auf die Struktur des zur Verteilung von Belohnungen und Ressourcen erforderlichen Entscheidungsprozesses. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Verfahrensregelungen, die eingesetzt werden können, wenn ein Ausschuss oder eine Reihe einander in der Systemhierarchie jeweils über- oder untergeordneter Einzelpersonen die Entscheidungen trifft. Doch auch in Fällen, in denen ein einzelner die Entscheidungsgewalt hat, stehen viele verschiedene Verfahren der Beschlussfassung zur Verfügung" (S. 190).
5. Safeguards (Sicherungen): "Bestimmte Verfahren im Rahmen eines Systems haben die Aufgabe, sicherzustellen, dass die den Verteilungsprozess ausführenden Personen ihre Pflichten in angemessener Weise erfüllen. Andere Sicherheitsmechanismen wiederum sollen Opportunisten unter den Systemmitgliedern daran hindern, sich unrechtmässigerweise Belohnungen und Ressourcen zu verschaffen. In beiden Fällen verlangen die Verfahrensregelungen sowohl das Überwachen des Verhaltens der einzelnen als auch den Einsatz von Sanktionen im Falle von Regelverletzungen" (S. 190).
6. Appeals (Berufungsmöglichkeiten): "Für gewöhnlich gibt es in Sozialsystemen überdies Beschwerde- oder Berufungsverfahren formellen oder informellen Charakters. Durch diese Verfahren ist es unzufriedenen Personen ... möglich, den Versuch zu unternehmen, für sie unbefriedigende Belohnungsaufteilungen zu modifizieren, oder einzelne Elemente des Verteilungsprozesses anzufechten. So können sie z.B. gegen die Art und Weise, in der die Entscheidungsbefugten ausgewählt wurden oder gegen die Strategien der Informationssammlung Einspruch erheben" (S. 190).
7. Change mechanisms (Veränderungsmechanismen): "Als letzte Gruppe von Verfahrensweisen schliesslich sind Mechanismen zur Abänderung von Verteilungsverfahren zu nennen. In vielen Systemen existieren spezielle Verfahrenskanäle für die Modifikation der Methoden, die zur Auswahl der ausführenden Personen, der Festlegung der Grundregeln, der Bearbeitung von Berufungsfällen usw. eingesetzt werden. Zu diesem Zweck können beispielsweise Abstimmungs- oder Verhandlungsverfahren herangezogen werden" (S. 190).

Obwohl Leventhal argumentiert, dass jede Regel der Verfahrensgerechtigkeit benutzt werden kann, um jede Verfahrenskomponente zu evaluieren (vgl. Abb. 2), betont er doch, dass einige der Regeln besonders wichtig für gewisse Komponenten sind. So ist beispielsweise die Genauigkeit (Accuracy rule) insbesondere wichtig beim Sammeln von Informationen (Information gathering).

Dank Leventhals Ansatz dehnte sich die Verfahrensgerechtigkeits-Forschung über das juristische Umfeld aus. Zudem zeigte Leventhals Theorie, dass Verfahrensgerechtigkeit noch von anderen Faktoren beeinflusst wird als nur von Prozesskontrolle und Entscheidungskontrolle. Seine sechs Gerechtigkeitsregeln bildeten die Basis für weiterführende Studien (vgl. Lind & Tyler, 1988), welche zeigten, dass zumindest einige von Leventhals Regeln (insbesondere die Consistency, Ethicality und Accuracy rule) hilfreiche Faktoren zur Bestimmung von als fair wahrgenommenen Verfahren sind. Da die Regeln allerdings recht breit gefasst sind, war und ist das Operationalisieren jeweils nicht einfach und nicht einheitlich, was zur Folge hat, dass die Annahmen Leventhals nur zum Teil empirisch bestätigt werden konnten. Folger und Cropanzano (1998) beurteilen Leventhals Beitrag wie folgt: "For the most part, Leventhal's early thinking has proven to have been astute" und "... his basic six criteria seem to have withstood the test of time" (S. xxiii).

Verfahrens- kompo- nenten	Verfahrensregeln					
	Consistency rule	Bias suppression rule	Accuracy rule	Correctability rule	Representa- tiveness rule	Ethicality rule
Selection of agents						
Establishing ground rules						
Information gathering						
Decision- making						
Safe- guards						
Appeals						
Change mechanisms						

Abb. 2: Die sieben Komponenten eines Verfahrens und die sechs Verfahrensregeln, nach Leventhal (1980; Leventhal et al., 1980). An jedem Kreuzungspunkt kann eine Komponente des Verfahrens durch eine Verfahrensregel in Bezug auf die Verfahrensgerechtigkeit geprüft werden.

### 2.2.2.3 Konklusionen von Lind und Tyler

Lind und Tyler (1988) haben in ihrer Publikation die bisherigen Ansätze und Befunde im Forschungsbereich der Verfahrensgerechtigkeit aufgeführt, erläutert und kritisch gewürdigt. Neuere Literatur, welche sich unter anderem ebenfalls mit Verfahrensgerechtigkeit beschäftigt (z.B. Folger & Cropanzano, 1998; Tyler et al., 1997), nennt keine der vorgängig beschriebenen Ansätze von Thibaut und Walker sowie Leventhal konkurrenzierende neue Ansätze oder Konzepte zur Verfahrensgerechtigkeit. Vielmehr wurde im Bereich der Verfahrensgerechtigkeit die Tradition aus den 1970er- und 1980er-Jahre weitergeführt, und vor allem wurden Studien über die Konsequenzen von (mangelnder) Verfahrensgerechtigkeit durchgeführt - auf der Basis der besprochenen beiden Ansätze. Auch zwei neuere Meta-Analysen, welche die bisherige Organizational Justice Forschung aufarbeiten (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001), referenzieren auf die Ansätze von Thibaut und Walker sowie Leventhal. Es ist deshalb zulässig, die Konklusionen von Lind und Tyler (1988) auch heute noch als aktuell zu betrachten, weshalb sie nachfolgend, das Thema Verfahrensgerechtigkeit zusammenfassend, aufgeführt sind:

- "Procedural justice effects are robust across methodologies" (S. 206).
- "In most situations procedural justice judgments lead to enhanced satisfaction; this effect is especially strong when outcomes are negative" (S. 207).

- "Procedural justice is one of the most important factors in determining which procedure will be preferred by those affected by a decision. Procedural justice is not, however, the only factor affecting procedural preference" (S. 208).
- "Procedures are viewed as fairer when they vest process control or voice in those affected by a decision" (S. 208).
- "Judgements of procedural justice enhance the evaluation of authorities and institutions" (S. 209).
- "Procedural justice affects behaviors, as well as attitudes and beliefs. Among the behaviors affected by procedural justice are disputing behavior, task performance, compliance with decisions and laws, voting, protest behavior, participation in institutional activities, and task performance" (S. 211).
- "Procedural justice processes operate in arenas other than courtrooms. Procedural justice effects occur in much the same form in informal legal settings and in settings involving politics and work organizations" (S. 212).
- "Procedural justice matters in allocations as well as in dispute resolution" (S. 213).
- "Procedural justice involves more than questions of how decisions are made. It also involves questions of how people are treated by authorities and other parties" (S. 214).
- "Process control effects are based on more than the desire for fair outcomes. The opportunity to express one's views enhances procedural justice judgements in and of itself" (S. 215).
- "Judgments of procedural justice involve more than control issues. Procedural justice is affected by other formal characteristics of procedures as well as by nuances of interpersonal behavior" (S. 216).

Um die Darstellung der Verfahrensgerechtigkeit abzuschliessen, sollen nachfolgend die gemäss Lind und Tyler (1988, S. 204) vier wichtigsten Effekte der Verfahrensgerechtigkeit hervorgehoben werden:

- "the enhancement of procedural justice judgments when those affected by the procedure are granted voice or process control,
- the enhancement of distributive justice judgments and satisfaction with outcomes by procedural justice judgments,
- the enhancement of attitudes toward authorities by judgments of procedural justice,
- and the instigation of various salutary behavioral effects by judgments of procedural justice [Aufzählungspunkte v. Verf.]".

Auf den zweiten dieser vier Effekte, dass die Beurteilung der Verteilungsgerechtigkeit und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis von der Beurteilung der Verfahrensgerechtigkeit beeinflusst werden, wird in Kapitel 2.4 genauer eingegangen, wo der sogenannte fair process effect besprochen wird.

## 2.2.3 Interaktionale Gerechtigkeit (interactional justice)

Während man sich in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Gerechtigkeit darüber mehrheitlich einig ist, dass sich die Unterscheidung in Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit lohnt, da sich diese beiden Formen von Gerechtigkeit inhaltlich genügend voneinander unterscheiden (vgl. z.B. Greenberg, 1990), ist man sich bei einer dritten Form von Gerechtigkeit, der Interaktionalen Gerechtigkeit, uneinig. Grundsätzlich existieren drei Positionen:

- Interaktionale Gerechtigkeit ist eine dritte Form von Gerechtigkeit und der Verteilungs- sowie der Verfahrensgerechtigkeit ebenbürtig (Bies & Moag, 1986).
- Interaktionale Gerechtigkeit existiert als solche nicht, sondern bezeichnet soziale Aspekte der Verteilungs- bzw. der Verfahrensgerechtigkeit (Greenberg, 1993a).
- Interaktionale Gerechtigkeit existiert als solche nicht, sondern fasst begrifflich zwei Formen von Gerechtigkeit zusammen, nämlich Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit, welche wiederum der Verteilungs- sowie Verfahrensgerechtigkeit ebenbürtig sind (Colquitt, 2001).

Bies und Moag (1986) haben erkannt, dass Menschen Ungerechtigkeit verspüren können, selbst wenn sie das Verfahren, das sie durchlaufen haben, und dessen Ergebnis als fair wahrnehmen. Laut den beiden Autoren trägt die interpersonelle Behandlung einiges zum Gerechtigkeitserleben bei. "By interactional justice we mean that people are sensitive to the quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures" (Bies & Moag, 1986, S. 44).

Mittels empirischer Studien auf dem Gebiet der Personalselektion haben die beiden Autoren vier Kriterien eruiert, welche die Interaktionale Gerechtigkeit ausmachen:

- Truthfulness (Aufrichtigkeit): Die Kandidaten, welche sich für eine Stelle beworben haben, waren enttäuscht, wenn sie das Gefühl hatten, sie wären während des Rekrutierungsprozesses in die Irre geführt oder angelogen worden. Hingegen wurde Offenheit positiv gewertet; eine offene und unverblünte Beschreibung der Stelle und der Unternehmung wurden sehr geschätzt.
- Respect (Achtung): Eine rüde Behandlung (Unhöflichkeit und angriffiges Verhalten) wurde als unfair betrachtet.
- Propriety of questions (Schicklichkeit der Fragen): Als unfair wurden missbräuchliche Fragen oder Kommentare sowie vorurteilsbehaftete (sexistische, rassistische) Aussagen betrachtet.
- Justification (Begründung): Fairness verlangt, dass Entscheidungen begründet werden, damit klar wird, weshalb so entschieden wurde und damit der Entscheid besser akzeptiert werden kann.

Greenberg (1993a) stellte fest, dass man sich in der Forschung nicht einig darüber war, ob die Interaktionale Gerechtigkeit eine eigenständige Gerechtigkeits-Form oder nur ein Teil der Verfahrensgerechtigkeit sein soll. Um eine Klärung herbeizuführen, stellte er eine "taxonomy of justice classes" (Greenberg, 1993a, S. 83) auf, vgl. nachfolgende Tabelle 1.

Tab. 1: Greenbergs Gerechtigkeits-Kategorisierung

Focal Determinant	Category of Justice	
	Procedural	Distributive
Structural	<i>Systemic justice</i>	<i>Configural justice</i>
Social	<i>Informational justice</i>	<i>Interpersonal justice</i>

Die von Greenberg (1993a) vorgeschlagene Taxonomie besteht aus den beiden unabhängigen Dimensionen Category of Justice, in welcher die beiden bereits bekannten Gerechtigkeits-Formen Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit vorzufinden sind, und Focal Determinant, eine Unterteilung in strukturelle und soziale Fairness-Aspekte. "Thus, whereas the structural determinants ensure fairness by structuring a decision-making context, the social determinants ensure fairness by concentrating on the interpersonal treatment one receives" (S. 83).

Aus diesen zwei Dimensionen mit je zwei Ausprägungen ergeben sich vier "justice classes", welche nachfolgend kurz erläutert werden:

- **Systemic justice:** Hier geht es um die strukturellen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit, also um die Aspekte, welche Thibaut und Walker (1975) sowie Leventhal (1980) eingebracht haben (vgl. Kapitel 2.2.2.1 und 2.2.2.2). Der Begriff systemic justice wird in Teilen der neueren Literatur (z.B. Beugré & Baron, 2001) allerdings wesentlich anders verwendet, nämlich als Begriff, der die Gesamt-Fairness einer Organisation bezeichnet, also nicht nur die strukturellen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit, sondern die "Summe" sämtlicher Fairness-Aspekte.
- **Configural justice:** Hier geht es um die strukturellen Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit, also darum, unter welchen Umständen Ressourcenallokationen als fair wahrgenommen werden (equity, equality, need) bzw. mit welchem Ziel die Ressourcenallokation durchgeführt wird (z.B. Fördern der Produktivität oder Konfliktminimierung), vgl. Kapitel 2.2.1.
- **Informational justice:** Hier geht es um die sozialen Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit. Greenberg (1993a) führt das offene Informieren über die Prozesse auf und nennt u.a. explizit das Kriterium Begründung von Bies und Moag (1986), vgl. oben.
- **Interpersonal justice:** Hier geht es um die sozialen Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit, also darum, ob Verständnis über die Konsequenzen einer Entscheidung zum Ausdruck gebracht wird (Entschuldigung, Zeichen der Reue), aber auch wie höflich und respektvoll der Umgang ist. Greenberg (1993a) nennt aber das Kriterium Achtung von Bies und Moag (1986), vgl. oben, hier nicht explizit, obwohl es passen würde.

Gemäss Colquitt (2001) wurde die Taxonomie von Greenberg (1993a) nie empirisch überprüft<sup>1</sup>; hingegen wurden Studien durchgeführt, in welchen die vier Kriterien von Bies und Moag (1986) untersucht wurden. Dabei stellte sich heraus, dass die vier Kriterien in zwei Dimensionen unterteilt werden können: explanations (Erklärungen) und sensitivity (Sensitivität). Colquitt (2001) hat nun die beiden Begriffe von Greenberg (1993a),

<sup>1</sup> Diese Aussage von Colquitt (2001) ist nicht korrekt. McGonigle (1999; McGonigle & Hauenstein, 2000) hat Greenbergs (1993a) Modell empirisch überprüft, vgl. Kapitel 2.3.



welche die sozialen Fairness-Dimensionen beschreiben, informational justice und interpersonal justice, genommen und ihnen die vier Kriterien von Bies und Moag (1986) wie folgt zugeordnet:

- Informationale Gerechtigkeit: enthält die Kriterien truthfulness (Aufrichtigkeit) und justification (Begründung).
- Interpersonale Gerechtigkeit: enthält die Kriterien respect (Achtung) und propriety (Schicklichkeit).

Die von Colquitt (2001) durchgeführten Studien ergaben, dass das beste Konzept, um Organizational Justice umfassend zu beschreiben, aus vier eigenständigen Dimensionen besteht, nämlich Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit, dass es somit keine Interaktionale Gerechtigkeit (Bies & Moag, 1986) gibt und die sozialen Aspekte von Fairness (Greenberg, 1993a) nicht einfach der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit zugeordnet werden können.

## **2.2.4 Vergeltende Gerechtigkeit (retributive justice)**

Neben den bereits erwähnten Gerechtigkeits-Formen existiert in der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur noch eine weitere, die Vergeltende Gerechtigkeit. Verglichen mit Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit sowie Informationaler und Interpersonaler bzw. Interaktionaler Gerechtigkeit wurde die Vergeltende Gerechtigkeit nur selten erwähnt (Darley, 2002), "weitgehend vernachlässigt" (Freudenthaler, 2000, S. 30), und wird auch hier nur der Vollständigkeit halber kurz aufgeführt. Tyler et al. (1997) definieren die Vergeltende Gerechtigkeit wie folgt: "Retributive justice concerns arise when rules are broken and a group or individual must decide whether someone should be punished for rule breaking, what type of punishment is appropriate, and how severe the punishment should be" (S. 103).

Bei der Vergeltenden Gerechtigkeit geht es somit um die Angemessenheit von Reaktionen auf Verletzungen sozialer Normen. Dies lässt an die Verteilungsgerechtigkeit erinnern, insbesondere an die von Deutsch (1975) genannten Allokationsprinzipien (vgl. Kapitel 2.2.1); auch dort ging es darum, etwas (dort: Ressourcen; hier: Bestrafungen) adäquat zu verteilen.

Da in der vorliegenden Arbeit weder Regelverletzungen noch Entscheide über Bestrafungen etc. im Vordergrund stehen, wird diese Form von Gerechtigkeit hier nicht weiter besprochen.

## **2.3 Die Organizational Justice Modelle**

In der Geschichte der Gerechtigkeits-Forschung in Organisationen wurden - und werden noch immer - hauptsächlich vier verschiedene Modelle verfochten (McGonigle, 1999). Die frühe Forschung (z.B. Adams, 1965) schlug ein 1-Faktor-Modell vor; ausschlaggebend war die Fairness von Ergebnissen (Verteilungsgerechtigkeit, vgl. Kapitel 2.2.1). Auch in neueren Studien (z.B. Sweeney & McFarlin, 1997; Welbourne, Balkin & Gomez-Mejia, 1995) wird darauf hingewiesen, dass Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit hoch korrelieren, weshalb angenommen wird, dass einige Studienteilnehmer Gerechtigkeit aus einer einfaktoriellen Perspektive ansehen. Greenberg (1986a) hat die Strömungen der Forschung um Thibaut und Walker (1975) und Leventhal (1976) aufgenommen (vgl. Kapitel 2.2.2.1 und 2.2.2.2) und ein 2-Faktoren-Modell propagiert (Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit); dieses Modell entwickelte sich zum bis heute dominierenden Modell in der Organizational Justice Forschung. Bies und Moag (1986) fügten dem Modell von Greenberg (1986a) noch eine Dimension bei, die Interaktionale Gerechtigkeit (vgl. Kapitel

2.2.3), womit das 3-Faktoren-Modell entstanden ist. Schliesslich präsentierte Greenberg (1993a) seine vierteilige Taxonomie (vgl. Kapitel 2.2.3) und Colquitt (2001) stellte sein vierdimensionales Konzept (vgl. Kapitel 2.2.3) vor. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die erwähnten Organizational Justice Modelle schematisch auf.

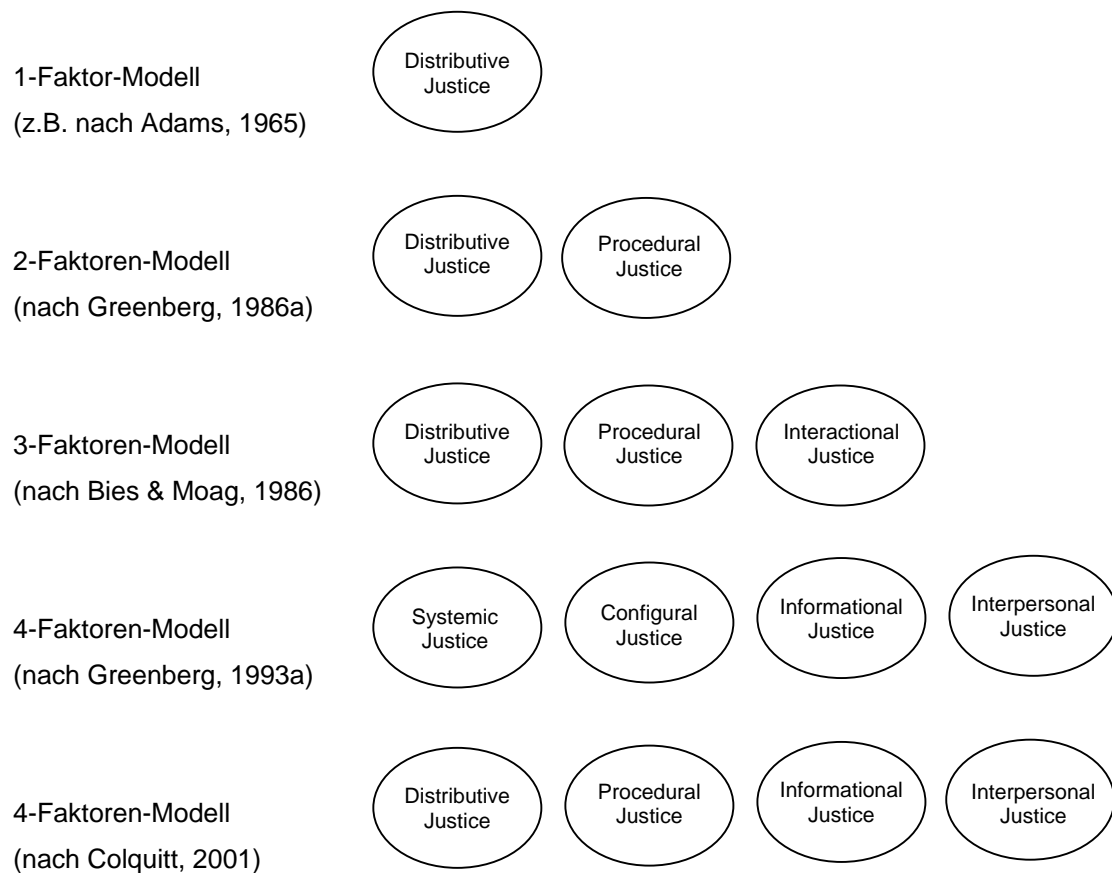


Abb. 3: Organizational Justice Modelle

McGonigle (1999; McGonigle & Hauenstein, 2000) hat untersucht, welches der vier Modelle - das vierte Modell gemäss Greenbergs (1993a) Taxonomie - die Dimensionalität von Organizational Justice am besten beschreibt und kam unter anderem zu folgendem Schluss: "... none of the four theoretical models of organizational justice dimensionality described above can adequately explain the exploratory results" (McGonigle & Hauenstein, 2000, S. 5). McGonigle erwähnt als eine Erklärung für seinen Befund methodische Mängel seiner Studie, misst aber den oben erwähnten Modellen nur heuristischen, deskriptiven Wert bei und meint, "... they are unable to capture the actual structure underlying individual's judgments of justice" (McGonigle & Hauenstein, 2000, S. 7). Colquitt (2001) hat in seiner Studie ebenfalls versucht, die Dimensionalität von Organizational Justice aufzudecken. Zudem hat er ein Messinstrument entwickelt und dessen Konstruktvalidität überprüft. Zu diesem Zweck hat er die grundlegenden Arbeiten der Gerechtigkeits-Literatur beigezogen und kommt - im Gegensatz zu McGonigle (1999; McGonigle & Hauenstein, 2000) - zu folgendem Schluss: "organizational justice is best conceptualized as four distinct dimensions: procedural justice, distributive justice, interpersonal justice, and informational justice" (Colquitt, 2001, S. 396).

Zwei Meta-Analysen, welche unter anderem auch der Frage nach der Binnenstruktur von Organizational Justice nachgingen, haben bestätigt, was sich schon früher gezeigt hat, nämlich dass die einzelnen Formen von Fairness relativ hoch miteinander korrelieren, dass es sich aber dabei um zu unterscheidende Komponenten

handelt. Während Cohen-Charash und Spector (2001) vom 3-Faktoren-Modell (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Interaktionale Gerechtigkeit) ausgingen und dieses bestätigten, bestätigen Colquitt et al. (2001) das 4-Faktoren-Modell von Colquitt (2001).

Aufgrund dieser Uneinigkeit stellt sich die Frage, welche Struktur sich zeigt, falls sich überhaupt eine zeigt, wenn sämtliche genannten möglichen Komponenten von Organizational Justice, in Form von etablierten Items, in einen Fragebogen übernommen werden und damit eine Erhebung durchgeführt wird.

Während die Frage der Binnenstruktur von Organizational Justice noch relativ offen ist, gibt es Befunde in der Organizational Justice Forschung, welche als gesichert gelten dürfen. Dazu gehört der sogenannte fair process effect, welcher im nächsten Kapitel vorgestellt wird und welcher für die vorliegende Arbeit relevant ist.

## **2.4 Fair process effect**

In den 1970er- und 1980er-Jahren wurden Dutzende Labor- und Feldstudien durchgeführt, die sich mit der Verfahrensgerechtigkeit beschäftigten. Lind und Tyler (1988) berichten umfassend über die Ergebnisse dieser Studien und nennen die vier wichtigsten Effekte der Verfahrensgerechtigkeit (vgl. Kapitel 2.2.2.3). Zu diesen vier wichtigsten Effekten der Verfahrensgerechtigkeit gehört "the enhancement of distributive justice judgments and satisfaction with outcomes by procedural justice judgments" (Lind & Tyler, 1988, S. 204). Van den Bos, Lind, Vermunt und Wilke (1997) qualifizieren diesen Effekt wie folgt: "One of the most striking contributions of the work on social justice, and one of the most replicated findings in social psychology, is the discovery that perceived procedural fairness positively affects how people react to their outcome" (S. 1034).

Folger, Rosenfield, Grove und Corkran (1979) führten in ihrer Studie die Arbeit von Thibaut und Walker (1975) weiter, welche postuliert hatten, dass wenn man in einem Gerichtsverfahren die Möglichkeit hat, Beweismittel zu präsentieren, welche die eigene Seite unterstützen, wenn man also im Verfahren sogenannte "voice" (als Teil der Prozesskontrolle, vgl. Kapitel 2.2.2.1) hat, dann ist man mit dem Urteil zufriedener, als wenn man diese Möglichkeit nicht hat. Die Forschung von Walker et al. (1974) und von Thibaut und Walker (1975) ergab, dass je mehr "voice" gewährt wird, desto akzeptabler wird ein ansonsten intolerales Ergebnis (z.B. jemand, der sich für unschuldig hält, wird schuldig gesprochen). Auch Folger et al. (1979) konnten diesen Effekt in ihrer Studie nachweisen und nannten ihn "fair process effect" (S. 2254). Sie definierten ihn wie folgt: "This effect refers to cases in which greater satisfaction results from giving people a voice in decisions" (S. 2254). Dieser Begriff vermochte sich fortan in der Fairness-Literatur zu behaupten, die Definition wurde aber unschärfer: "... the discovery that perceived procedural fairness positively affects how people react to their outcome" (Van den Bos et al., 1997, S. 1034) oder "That is, the more someone considers a process to be fair, the more tolerant that person is about the consequences of the process, such as adversely unfair outcomes that a decision-making process creates when it governs the distribution of outcomes" (Folger & Cropanzano, 1998, S. 32) oder "... the tendency for outcome evaluations and subsequent behavior to be influenced by perceptions of procedural justice" (Collie, Bradley & Sparks, 2002, S. 545).

In der Literatur werden drei Gegebenheiten genannt, bei denen der fair process effect ins Gegenteil verkehrt wird:

- Folger (1977) hat gezeigt, dass wenn Verfahren, welche die Möglichkeit bieten, sich zu äussern, trotzdem wiederholt ungerechte Ergebnisse nach sich ziehen, die vom Verfahren Betroffenen über ihre Möglichkeit, sich zu äussern, frustriert sind und das Verfahren, in welchem sie sich äussern können, weniger schätzen als ein anderes Verfahren. Diese Umkehrung des fair process effect wird in der Literatur (z.B. Cohen, 1985; Greenberg & Folger, 1983) "frustration effect" genannt.
- Van den Bos, Bruins, Wilke und Dronkert (1999) weisen darauf hin, dass unfaire Verfahren mehr Möglichkeiten bieten, ein unvorteilhaftes Ergebnis auf externe Ursachen zu attribuieren, wohingegen faire Verfahren diese Möglichkeit nicht bieten. So kann nach einem fairen Verfahren negativer reagiert werden als nach einem unfairen, was einer Umkehrung des fair process effect entspricht. Die Autoren konnten in ihren Studien aufzeigen, dass diese Umkehrung im Kontext gründlicher Beurteilungen nachzuweisen ist, im Kontext schwacher Beurteilungen hingegen nicht:
 

"... when people are strongly evaluated, they will pay more attention to the fact that procedural unfairness provides an opportunity to attribute an unfavorable outcome to an external cause and, as a consequence, will react more positively when their procedure was unfair than when their procedure was fair; when they are weakly evaluated, however, they predominantly will pay attention to the fairness of the procedure and will react more positively after fair as opposed to unfair procedures" (S. 332).
- Van den Bos (2002) konnte zeigen, dass wenn man ein Ergebnis in Bezug auf Fairness direkt mit dem Verfahren vergleicht, durch welches man das Ergebnis erhalten hat, dass dann die Einschätzung der Fairness des Ergebnisses tiefer sein kann, wenn das Verfahren als fair angesehen wird. Um aber ein Ergebnis mit einem Verfahren überhaupt vergleichen zu können, müssen Ergebnis und Verfahren vergleichbar sein, d.h. über gleiche Stimuli verfügen, was wohl in den seltensten Fällen vorkommen wird. Zudem schränkt Van den Bos (2002) selber ein: "It should be concluded that the present findings were weaker than was hoped for" (S. 875).

Árnadóttir (2002) kritisiert die Forschung von Lind und Van den Bos fundamental und meint zum fair process effect: "The fair process effect is, thus, no more an empirical discovery than it is an empirical discovery that two plus two equals four" (S. 357). Zu diesem Urteil gelangt Árnadóttir, weil sie annimmt, dass es keine Studien braucht, um von vornherein Offensichtliches - dass beispielsweise ein als fair wahrgenommenes Verfahren automatisch ein als fair wahrgenommenes Ergebnis nach sich zieht - zu überprüfen. Die oben genannten, heute bisher bekannten, drei Gegebenheiten, bei denen ein fair process effect ins Gegenteil verkehrt werden kann, sind aber ein klares Indiz dafür, dass Studien zum fair process effect durchaus ihre Berechtigung haben. Die bereits existierenden Studien, welche darauf hindeuten, dass der fair process effect unter bestimmten Umständen auch abgeschwächt werden kann, was im übrigen auch der Kernaspekt der vorliegenden Arbeit ist (vgl. die Hypothesen in Kapitel 6.3), zeigen auf, dass empirische Forschung auf diesem Gebiet durchaus sinnvoll und nützlich ist. Van den Bos und Lind (2004) antworteten auf die Kritik von Árnadóttir dementsprechend deutlich: "... Árnadóttirs assertions seem to be unaware of the debates in the justice literature what type of antecedents are important for what people think is fair" (S. 266).

Während die Existenz und Konsequenzen des fair process effect in vielen Studien nachgewiesen bzw. untersucht worden sind (vgl. bspw. die Übersicht bei Lind & Tyler, 1988), hat erst Lind (2001) eine Theorie

aufgestellt, welche unter anderem die Entstehung des fair process effect erklärt. Linds (2001, 2002) fairness heuristic theory wird im nächsten Kapitel besprochen.

## 2.5 Fairness heuristic theory

Bereits Anfang der 1990er-Jahre (z.B. Lind, Kulik, Ambrose & de Vera Park, 1993) entstand die fairness heuristic theory, welche Lind im Jahre 2001 einem breiteren Publikum vorgestellt hat. Die Grundlage für Linds fairness heuristic theory bildet ein, wie er es nennt, fundamentales soziales Dilemma, welches sich in Sozialbeziehungen ergibt, insbesondere im Rahmen von Sozialbeziehungen in Organisationen:

"On the one hand, by identifying with and contributing effort and personal resources to a social or organizational entity, people can extend their individual capacities to accomplish goals, obtain better outcomes, and, perhaps most important, secure a self-identity that incorporates a broader social meaning than they could ever achieve alone. On the other hand, identification with and sacrifice for a group, organization, or society can limit individual freedom of action, invite exploitation, and open the door to rejection and loss of identity" (Lind, 2001, S. 61).

Fundamental nennt Lind dieses Dilemma, weil es zeigt, dass die Menschen gleichzeitig zum einen Individualisten, zum anderen aber auch soziale Wesen sind. Auch ist es so, dass nicht nur Individualinteressen Gruppeninteressen entgegenlaufen können, es können sich auch Interessens- und Identitätskonflikte ergeben, wenn man mehreren Gruppen gleichzeitig angehört (z.B. wie soll ein Familienvater seine Zeit zwischen Familien- und Erwerbsarbeit aufteilen; wie verhalte ich mich bei einer Handlung, welche meinem Arbeitsteam nützt, der Gesamtorganisation aber schadet). So häufig, und häufig auch so schnell, müssen Entscheidungen pro und contra gefällt werden, dass es unmöglich ist, jeweils die Wahrscheinlichkeiten und den Nutzen der jeweiligen Varianten auszurechnen. Vielfach fehlen einem auch die Informationen, um überhaupt eine Grundlage für solche Berechnung haben zu können. Lind ist der Auffassung, dass der Eindruck, ob man fair behandelt wird, als Heuristik zur Auflösung des Dilemmas beigezogen wird. "Fair treatment leads people to respond cooperatively to the demands and requests of others and of the group as a whole" (Lind, 2001, S. 65); persönliche Interessen werden denen der Gruppe untergeordnet. Wenn Fairness als Heuristik zur Auflösung der Dilemmata beigezogen wird, ist es dem Individuum möglich, schnell zu entscheiden. Fairness kürzt somit den Gedankenweg ab, den man hätte gehen müssen, um sich entscheiden zu können, wenn dies denn überhaupt möglich gewesen wäre (fehlende Informationen, Komplexität, kognitive Ressourcen).

"The essence of the fairness heuristic process is that fair treatment leads to a shift from responding to social situations in terms of immediate self-interest, which might be termed the 'individual mode', to responding to social situations as a member of the larger social entity, which might be termed the 'group mode'" (Lind, 2001, S. 67).

Lind räumt ein, dass es neben Fairness wohl noch andere Konstrukte gibt, welche dieses Umschalten vom "individual mode" zum "group mode" ermöglichen, und zählt die Liebe in all ihren Variationen auf (von Partnerliebe bis zur Vaterlandsliebe des Soldaten) sowie die starke Identifikation mit einer Gegebenheit (Ideologie), welche in Märtyrertum ausarten kann. Lind konzentriert sich aber auf die Fairness, da über Fairness schon mehr bekannt ist als über die anderen Konstrukte, vor allem im organisationalen Kontext, und da bereits empirische Studien bestehen, welche Linds Annahmen stützen (Van den Bos, Wilke & Lind, 1998).

Im weiteren sollen drei wichtige Aspekte der fairness heuristic theory von Lind (2001) vorgestellt werden: die zwei Phasen des Fairness-Heuristik-Prozesses, die Bedeutung des primacy effects für die Theorie und der sogenannte "substitutability effect".

Lind unterscheidet zwei Phasen im Fairness-Heuristik-Prozess:

- die "judgmental phase", in welcher es darum geht, erstmals eine generelle Gerechtigkeitsbeurteilung vorzunehmen bzw. eine bereits bestehende generelle Gerechtigkeitsbeurteilung zu revidieren; Ersteres passiert zu Beginn einer sozialen Beziehung, bei Unsicherheit, Letzteres geschieht, wenn es zu grossen Änderungen in der Beziehung kommt.
- die "use phase", in welcher die bestehende generelle Gerechtigkeitsbeurteilung einen Einfluss ausübt auf Einstellungen und auf die jeweiligen speziellen Fairnessbeurteilungen.

Der Prozess läuft nun so, dass - in der "judgmental phase" - die ersten Fairness-Eindrücke, seien sie prozeduraler, distributiver oder interaktionaler Natur, den generellen Fairness-Eindruck prägen. Dieser generelle Fairness-Eindruck ist sehr stabil und ändert sich nur, wenn sich die Beziehung gravierend ändert (beispielsweise bei einer Reorganisation einer Unternehmung) oder wenn eine neue Fairness-Erfahrung gemacht wird, die derart krass (in negativem oder positivem Sinne) von der generellen Fairnessbeurteilung abweicht, dass eine Neuorientierung nötig wird. Ist die Prägung vollzogen, werden - in der "use phase" - sämtliche neu eintreffenden Informationen hinsichtlich fairer Behandlung so assimiliert und uminterpretiert, dass sie kongruent zur generellen Fairnessbeurteilung sind. Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt die zwei Phasen des Fairness-Heuristik-Prozesses schematisch.

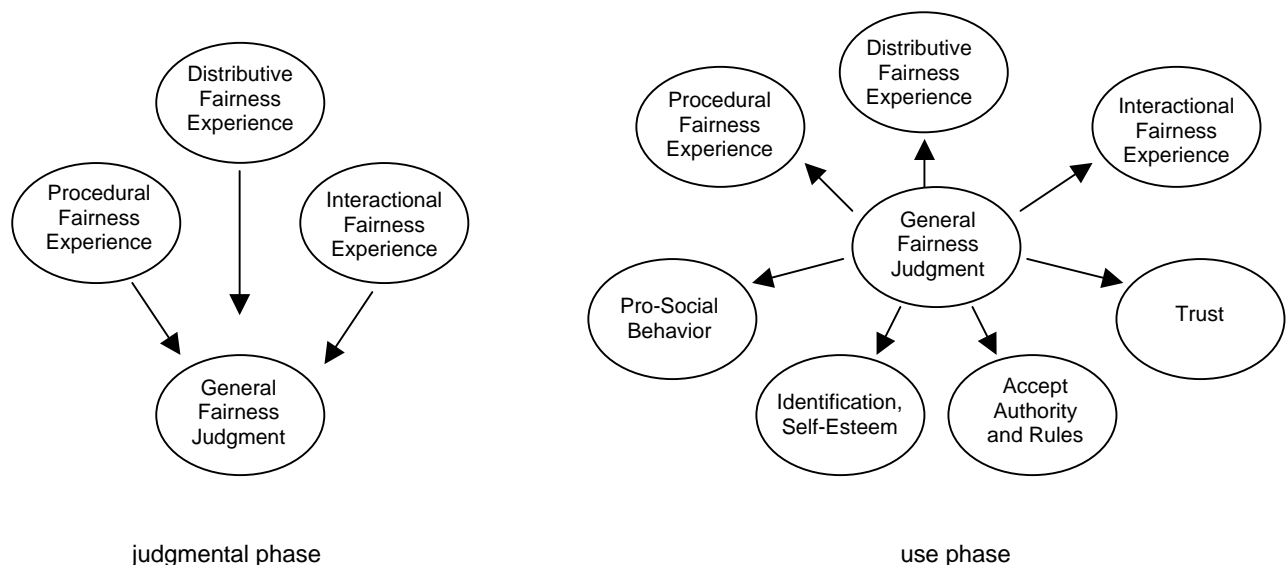


Abb. 4: Die zwei Phasen des Fairness-Heuristik-Prozesses nach Lind (2001)

Der primacy effect, also die "Tendenz, dass zu einem früheren Zeitpunkt erhaltene Information einen stärkeren Einfluss auf Beurteilungs- und Gedächtnisleistungen hinsichtlich Personen, Objekten oder Sachverhalten hat als zu einem späteren Zeitpunkt erhaltene" (Stroebe, Hewstone, Codol & Stephenson, 1992, S. 479), spielt beim Fairness-Heuristik-Prozess eine wichtige Rolle. Lind (2001) nimmt an, dass die Prägung der generellen Fairnessbeurteilung relativ schnell passiert und dass deshalb frühere Fairness-Erlebnisse einen grösseren Einfluss auf die generelle Fairnessbeurteilung haben als spätere Fairness-Erlebnisse. In der "judgmental phase" wirken distributive, prozedurale und interaktionale Fairness auf die generelle Fairnessbeurteilung ein. Welche

der Gerechtigkeits-Formen aber den stärksten Einfluss auf die Prägung der generellen Fairnessbeurteilung ausübt, hängt davon ab, welche Information zum Zeitpunkt der Prägung vorhanden ist. Lind erklärt sich damit auch, weshalb in vielen Studien die Rolle der prozeduralen Gerechtigkeit bei der Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten sich als wichtiger erwiesen hat als die Rolle der distributiven Gerechtigkeit: Prozess-Informationen stehen meist früher zur Verfügung, nämlich schon in der "judgmental phase", während Ergebnis-Informationen erst später zur Verfügung stehen, in der "use phase", in welcher aber die neuen Informationen in Richtung der dann bereits schon bestehenden generellen Fairnessbeurteilung verändert werden. Dieser primacy effect wurde in verschiedenen Studien (z.B. Lind, Kray & Thompson, 2001; Van den Bos, 1999; Van den Bos, Vermunt & Wilke, 1997) bestätigt. Lind (2001) schliesst daraus: "Manifestly fair treatment early on will pay great dividends later in terms of support, sacrifice, and acceptance of the organization and its authorities" (S. 73).

Gemäss Linds (2001) fairness heuristic theory wird fairnessrelevante Information in der "judgmental phase" ganz anders verarbeitet als in der "use phase". In der erstgenannten Phase wird eintreffende Information dazu verwendet, eine generelle Fairnessbeurteilung zu bilden, während in der zweiten Phase eintreffende Information auf der Basis der dann schon bestehenden generellen Fairnessbeurteilung uminterpretiert wird. Die generelle Fairnessbeurteilung bewirkt nicht nur ein Uminterpretieren neuer fairnessrelevanter Informationen, sondern füllt Lücken in der Beurteilung der anderen Gerechtigkeits-Formen, es kommt zu einer Substituierung, weshalb Lind (2001) vom "substitutability effect" (S. 73) spricht. Wenn also Unsicherheit darüber besteht, ob ein Ergebnis fair ist und dies nicht anderweitig eruiert werden kann, wird die generelle Fairnessbeurteilung zu Hilfe genommen; ist diese positiv geprägt, dann wird auch das Ergebnis als eher fair beurteilt, ist sie aber negativ geprägt, so wird auch das Ergebnis als eher unfair beurteilt. Die fehlende Ergebnisfairness-Beurteilung wird substituiert durch die Einschätzung der generellen Fairnessbeurteilung. So erklärt sich Lind im übrigen auch den fair process effect (vgl. Kapitel 2.4); eine schematische Darstellung ist in Abbildung 5 zu sehen. Der substitutability effect konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden (Van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997; Van den Bos, Wilke, Lind & Vermunt, 1998).

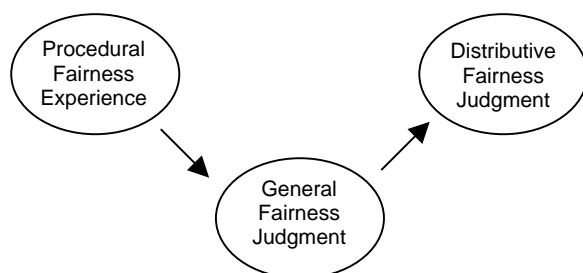


Abb. 5: Entstehung des fair process effect nach Lind (2001)

In späteren Publikationen haben Van den Bos und Lind (Van den Bos, 2001; Lind & Van den Bos, 2002; Van den Bos & Lind, 2002) Linds (2001) Fairness heuristic theory in die sogenannte "uncertainty management theory" integriert. Auf die uncertainty management theory wird nachfolgend im Rahmen dieses Kapitels über die fairness heuristic theory eingegangen, und zwar nur kurz, da letztere das Kernstück von ersterer ist: Das Bestreben von Lind und Van den Bos und deren Kollegen war es, nicht nur zu erforschen, was die Konsequenzen von fairen bzw. unfairen Gegebenheiten sind, sondern vor allem auch zu erforschen, wie und

warum Fairness-Beurteilungen entstehen. Über das Wie gibt die fairness heuristic theory Auskunft, das Warum wird in den beiden Publikationen zur uncertainty management theory erklärt: Die beiden Autoren kommen zum Schluss

"that one of the primary reasons that people attend to fairness is that the perception that the environment (or major entities in the environment) is fair helps them to deal with uncertainty. Fair treatment helps people manage their uncertainty, ..., both because it gives them confidence that they will ultimately receive good outcomes and because it makes the possibility of loss less anxiety-provoking or even, as in fair gambles, enjoyable" (Lind & Van den Bos, 2002, S. 195).

Gemäss den beiden Autoren ist Fairness somit wichtig, weil es ein Mittel darstellt, Unsicherheit zu managen, und somit besteht ein grösseres Interesse an Fairness bzw. ein grösserer Bedarf für Fairness in Situationen, die von Unsicherheit geprägt sind. So erwähnen Van den Bos und Lind (2002) Studien, welche aufzeigen, dass Fairness beispielsweise als wichtiger empfunden wird, wenn Unsicherheit über die Vertrauenswürdigkeit einer Autorität besteht, wenn Unsicherheit über die eigene Lebenssituation besteht, nachdem man an die eigene Sterblichkeit erinnert worden ist und wenn man auf unsichere Aspekte des eigenen Lebens hingewiesen worden ist. "We suggest further that the uncertainty in question need not be logically related to the context in which fair or unfair treatment is experienced" (Lind & Van den Bos, 2002, S. 216). Die Uncertainty management theory von Lind und Van den Bos lässt Fairness religionsähnlich oder elterlich erscheinen; sie bietet in unsicheren, kognitiv nur schwer zu bewältigenden Zeiten und Situationen eine Art Schutz und Zuflucht.

Mit der fairness heuristic theory als theoretischem Hintergrund haben Van den Bos, Lind und ihre Forschungskollegen Untersuchungen darüber angestellt, wie die Fairness eines Ergebnisses überhaupt beurteilt wird. Das nächste Kapitel fasst diesen Aspekt der neueren Gerechtigkeitsforschung zusammen.

## **2.6 Wie wird die Fairness eines Ergebnisses beurteilt?**

Van den Bos und Kollegen haben sich in mehreren Studien damit befasst, wie Ergebnisse bezüglich ihrer Fairness beurteilt werden (Van den Bos et al., 1997, 1998). Wie bereits im Kapitel über die Verteilungsgerechtigkeit erwähnt, sind es vor allem soziale Vergleiche, welche wichtig sind bei der Beurteilung der Fairness eines Ergebnisses. Die in der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur meistgenannte und meistuntersuchte Verteilungstheorie, die equity theory von Adams (1965), ist explizit eine Theorie des Vergleichs zwischen einem Individuum oder einer Gruppe von Individuen mit einem anderen Individuum oder einer anderen Gruppe von Individuen (vgl. Kapitel 2.2.1). Eine der Kritiken an der equity theory zielt darauf ab, dass nur in den seltensten Fällen absolute Transparenz darüber besteht, wer welches Ergebnis erhält und was der Beitrag war, der zu diesem Ergebnis geführt hat. Wenn man sich beispielsweise für eine Stelle beworben hat und nach zwei Wochen die Bewerbungsunterlagen zurück erhält, zusammen mit einem Absagebrief, hat man normalerweise keinerlei Informationen darüber, weshalb ein anderer die Stelle erhalten hat - ein Vergleich ist absolut unmöglich. Auch wird in der betrieblichen Praxis nur in den seltensten Fällen offen gelegt, wer wieviel Lohn erhält; und über die Input-Faktoren, wie Anstrengung, Ausbildung und Berufserfahrung, ist häufig auch nichts bekannt. Akkurate soziale Vergleiche zu ziehen ist im realen Leben äusserst schwierig, da die dazu nötigen Informationen häufig fehlen und/oder die Vergleichspersonen als irrelevant erscheinen (Kulik & Ambrose, 1992).



Fehlt die Möglichkeit sozialer Vergleiche, werden andere Aspekte beigezogen, um ein Fairness-Urteil zu bilden. Van den Bos und Kollegen haben diesbezügliche Studien durchgeführt, meist Laborexperimente, was den grossen Vorteil der Kontrollierbarkeit der einzelnen Variablen hatte. So konnte in der Studie von Van den Bos et al. (1997) sichergestellt werden, dass alle Versuchspersonen wussten, dass alle gleich viel beigetragen haben (gleicher Input), während sich aber der Output der Vergleichspersonen unterschied: Die Versuchspersonen der ersten Gruppe wussten, dass ihr Output gleich ist wie derjenige der Vergleichsperson, die Versuchspersonen der zweiten Gruppe wussten, dass ihr Output besser war als derjenige der Vergleichsperson, und die Versuchspersonen der dritten Gruppe wussten, dass ihr Output schlechter war als derjenige der Vergleichsperson. Die Versuchspersonen der vierten Gruppe schliesslich hatten keinerlei Informationen über den Output einer Vergleichsperson. Van den Bos und Kollegen haben mit ihren Experimenten gezeigt, dass wenn man über keine Informationen über die Ergebnisse von anderen verfügt, man seine Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit bezieht, um die Fairness des eigenen Ergebnisses zu beurteilen; es kommt zu einem ausgeprägten fair process effect (vgl. Kapitel 2.4). Wenn hingegen Informationen über das Ergebnis von anderen zur Verfügung steht, benötigt man die Verfahrensinformationen kaum. Die Befunde stimmen also mit den Postulaten der fairness heuristic theory von Lind (2001) überein (vgl. Kapitel 2.5).

In weiteren Studien haben Van den Bos et al. (1998) untersucht, ob neben den sozialen Vergleichen noch andere Referenzgrössen existieren, welche genügend Informationen über die Fairness des eigenen Ergebnisses beinhalten, sodass man sich nicht anderweitig (z.B. via der Fairness des Verfahrens) über die Fairness seines Ergebnisses orientieren muss. Konkret haben sie untersucht, ob die Erwartung an das Ergebnis eine ähnlich starke Referenzgrösse ist wie der soziale Vergleich. Gemäss Van den Bos et al. (1998) hat die Forschung gezeigt, dass die Erwartungen einen wichtigen Faktor im psychologischen Prozess des Bildens von Ergebnisbeurteilungen darstellen. Furby (1986) schliesst nach ihrem Überblick über die soziale Gerechtigkeits-Forschung, dass "the notion that meeting expectations is central in the definition of justice" (S. 183). Da allerdings bereits frühe Studien (z.B. Walker et al., 1974) fair process effects zu Tage gefördert haben, obwohl die Teilnehmer klare Erwartungen an das Ergebnis hatten, vermuteten Van den Bos et al. (1998), dass soziale Vergleiche stärkere Referenzgrössen sind als Erwartungen und nahmen deshalb an:

"knowing that one's outcome is equal to the outcome of a comparison other, is better than a comparison other person, or is worse than a comparison other provides one with more relevant information and a more diagnostic reference point with respect to how to respond to an outcome than when one knows only whether one's outcome is better or worse than expected" (S. 1495).

Tatsächlich zeigten die Resultate der durchgeführten Experimente, dass sich ein starker fair process effect ergab bei denjenigen, deren Ergebnisse unter oder über den Erwartungen lagen, während diejenigen, denen soziale Vergleiche zur Verfügung standen, nicht ihre Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit beziehen mussten, weshalb sich bei diesen der fair process effect kaum zeigte. Kann nun aufgrund der Studien von Van den Bos et al. (1998) gesagt werden, dass Erwartungen keine genügende Referenzgrösse zur Einschätzung der Fairness eines Ergebnisses sind? Van den Bos und Kollegen haben in ihren Studien nur die Fälle berücksichtigt, bei denen sich die Erwartungen nicht erfüllt haben, wenn also das Ergebnis besser oder schlechter ausgefallen ist als erwartet. Der Fall aber, dass sich die Erwartungen erfüllen, wurde nicht untersucht<sup>2</sup>, dabei ist es doch genau dieser Fall, welcher das grösste Potenzial hat, eine für die

---

<sup>2</sup> Eine Anfrage bei Kees van den Bos hat ergeben, dass er und seine Kollegen (Van den Bos et al., 1998) ursprünglich eine andere Fragestellung beantworten wollten: "The reason why we did not include an as-expected condition in our design was that initially we wanted to use the design to compare people's reactions to favorable/unfavorable outcomes with their responses to fair/unfair outcomes" (Kees van den Bos in einem e-mail an den Autor der vorliegenden Arbeit, 13.04.03). Die

Fairnessbeurteilung ausreichende Referenzgrösse zu sein. Denn wenn ein Ergebnis schlechter oder besser ausfällt als man es erwartet hat, kann dies verunsichern. Und gemäss uncertainty management theory (vgl. Kapitel 2.5) ist die Suche nach Fairness-Informationen bei Verunsicherung besonders aktiviert, was zu einem fair process effect führt, wie ja auch gezeigt werden konnte. Was aber ist, wenn die Erwartungen erfüllt werden?

Van den Bos et al. (1998) riefen dazu auf, weiter zu forschen und - neben den sozialen Vergleichen und den nicht erfüllten Erwartungen - weitere mögliche Referenzgrössen zu eruieren. Dies wird ein Hauptaspekt der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Studie sein.

### 3 Forschungsbedarf

Die psychologische Gerechtigkeits-Forschung ist ein relativ junger Forschungszweig in der Psychologie (vgl. Greenberg, 1990), und es existieren einige Fragen, die es noch zu beantworten gilt. Nachfolgend sollen die in der vorliegenden Arbeit bisher aufgeworfenen Fragen nochmals kurz dargestellt, durch weitere ergänzt und in der anschliessenden Studie - in der Hoffnung, die psychologische Gerechtigkeits-Forschung unterstützen und weiter bringen zu können - soweit möglich beantwortet werden.

Zuerst soll geklärt werden, wieviele und welche Komponenten der Organizational Justice sich im Rahmen einer Feldstudie finden lassen. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, existieren mehrere Modelle. Der heutige Stand der Forschung (vgl. Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) geht vom 3-Faktoren-Modell (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit) bzw. von Colquitts (2001) 4-Faktoren-Modell (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit) aus. McGonigle (1999) überprüfte die vier in Kapitel 2.3 genannten Modelle (das 4-Faktoren-Modell von Greenberg, 1993a) und kam zum Schluss: "It is clear that none of the theoretical models of organizational justice dimensionality ... adequately describe the structure underlying justice judgments" (S. 78). Aufgrund seiner Ergebnisse vermutet er, dass die Leute nicht klar und konsistent verfahrensorientierte, ergebnisorientierte, soziale und strukturelle Komponenten der Gerechtigkeit voneinander unterscheiden können - und das in allen möglichen Kombinationen. Hingegen gehen Colquitt et al. (2001) von der Existenz des 4-Faktoren-Modells aus (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit) und Cohen-Charash und Spector (2001) von der Existenz des 3-Faktoren-Modells (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit). Da an dieser Stelle völlig offen ist, welches Modell sich im Rahmen dieser Studie zeigen wird, falls überhaupt eines, wird die Frage nach der Binnenstruktur explorativ angegangen.

Da Colquitt (2001) explizit dazu aufgerufen hat, sein Messinstrument in anderen Umfeldern als er es gemacht hat zu benutzen, um dessen Brauchbarkeit weiter zu testen, enthält der hier eingesetzte Fragebogen unter anderem seine Items. Sollte sich Colquitts 4-Faktoren-Modell (Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit) auch in dieser Feldstudie zeigen, wäre dies ein weiterer Hinweis dafür, dass sein Modell erstens Gültigkeit hat und zweitens, dass seine Items tauglich sind, die einzelnen Gerechtigkeits-Formen voneinander zu unterscheiden.

Van den Bos et al. (1997, 1998) haben in ihren Studien gezeigt, dass, wenn soziale Vergleiche gemacht werden können (Vergleich zwischen eigenen Inputs und Outcomes und den Inputs und Outcomes der Vergleichsperson), genügend Informationen vorhanden sind, um die Fairness des Ergebnisses abzuschätzen, und dass somit keine andere Gerechtigkeits-Form (z.B. Verfahrensgerechtigkeit, Interaktionale Gerechtigkeit) beigezogen werden muss. Eine neuere Studie (Collie et al., 2002) kam allerdings zu anderen Schlüssen: "Procedural justice had no effects when participants knew nothing about others' outcomes or at any level of outcome knowledge. Furthermore, there was no interaction between interactional justice and knowledge about the outcomes of others" (S. 551). Sowohl die Studien von Van den Bos et al. (1997, 1998) als auch jene von Collie et al. (2002) wurden an Studierenden durchgeführt; die Experimente und Szenarien liessen den Bezug zum realen Leben teilweise etwas vermissen. Eine Feldstudie, wie sie hier durchgeführt wurde, hat den Vorteil, dass der Untersuchungsgegenstand in möglichst natürlichem Kontext untersucht werden kann; Verzerrungen

durch Eingriff der Untersuchungsmethoden bzw. durch die wirklichkeitsferne Aussenperspektive werden vermieden (Mayring, 1993). Obwohl im Bereich der Organizational Justice Forschung einige Studien im Feld durchgeführt wurden (vgl. Cohen-Charash & Spector, 2001), trifft dies für die Studien im Umfeld der fairness heuristic theory bisher nicht zu. Es stellt sich somit die Frage, welche Resultate bezüglich dem Informationsgehalt von sozialen Vergleichen in einer Feldstudie gefunden werden können. Van den Bos et al. (1997, 1998) und Collie et al. (2002) konnten in ihren Experimenten die Variablen kontrollieren, was in einer Feldstudie leider nicht möglich ist. In der vorliegenden Arbeit kann deshalb nur untersucht werden, ob bzw. wie häufig soziale Vergleiche stattgefunden haben und ob die Möglichkeit, soziale Vergleiche zu ziehen, genügend Informationen beinhaltet, sodass andere Gerechtigkeits-Formen nicht beigezogen werden müssen. Somit soll untersucht werden, ob folgendes zutrifft<sup>3</sup>:

- Falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche Informationen über die Ergebnisse von anderen gesammelt haben, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interaction effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche keine Informationen über die Ergebnisse von anderen gesammelt haben.
- Falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche Informationen über die Ergebnisse von anderen gesammelt haben, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interperson effect und/oder einen geringeren fair information effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche keine Informationen über die Ergebnisse von anderen gesammelt haben.

Wie bereits erwähnt (siehe Kapitel 2.5), haben Van den Bos et al. (1998) herausgefunden, dass "when people receive outcomes that are better or worse than expected, they indeed use procedural fairness - as a heuristic substitute - to assess how to react to their outcome (resulting in strong fair process effects)" (S. 1501). Dass man nach Informationen sucht, wenn man durch ein Ergebnis überrascht wird, d.h. wenn es besser oder schlechter ausgefallen ist als man es erwartet hat, leuchtet ein. Leider liess es das Untersuchungsdesign von Van den Bos und Kollegen nicht zu, die Frage zu beantworten, ob erfüllte Erwartungen genügend Informationen über die Fairness des Ergebnisses beinhalten. Somit soll untersucht werden, ob folgendes zutrifft:

- Falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, deren Erwartungen an das Ergebnis sich erfüllten, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interaction effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, deren Erwartungen an das Ergebnis sich nicht erfüllten.
- Falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, deren Erwartungen an das Ergebnis sich erfüllten, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interperson effect und/oder einen geringeren fair information effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, deren Erwartungen an das Ergebnis sich nicht erfüllten.

Im weiteren wird die entsprechende Variable nicht mit Erwartung, sondern - präziser - mit Erwartungserfüllung bezeichnet, da es darum geht, inwieweit sich die Erwartungen erfüllt haben.

Neben den sozialen Vergleichen und der Erwartungserfüllung sollen hier noch weitere Referenzgrössen geprüft werden, ob sie das Potenzial haben, über genügend Informationen zu verfügen, sodass nicht andere

---

<sup>3</sup> Der Verständlichkeit und der Einfachheit halber werden hier nur zwei der vielen möglichen Fälle aufgelistet, nämlich das 3-Faktoren-Modell nach Bies und Moag (1986) und das 4-Faktoren-Modell nach Colquitt (2001).

Gerechtigkeits-Formen beigezogen werden müssen zur Beantwortung der Frage, ob ein Ergebnis fair ist. In der vorliegenden Arbeit wird somit dem Ruf von Van den Bos et al. (1998) gefolgt, welche zu weiteren Forschungsanstrengungen in diesem Bereich rieten: "Future research may be needed to determine which sorts of outcome information attenuate the fair process effect and which do not" (S. 1501). Nachfolgend werden drei Aspekte (Wert des Ergebnisses, Feedback zum Ergebnis, Zufriedenheit mit dem Ergebnis) diskutiert, wovon dann allerdings nur zwei Aspekte als geeignete Referenzgrößen anerkannt und in die Untersuchung mit aufgenommen werden:

- Eine mögliche Referenzgröße ist der subjektiv wahrgenommene Wert des Ergebnisses. "A value is what a person consciously or subconsciously desires, wants, or seeks to attain" (Locke, 1976, S. 1304). Cherry, Ordóñez und Gilliland (2003) haben in ihrer Studie aber aufgezeigt, dass der Wert eines Ergebnisses mehr im Zusammenhang mit der erlebten Zufriedenheit steht als mit der wahrgenommenen Fairness: "... satisfaction is driven by a value-attaining proposition, in that individuals are satisfied when they have received an outcome that they value and not necessarily an outcome that they expect. This is not the case with fairness judgments" (S. 391). Der Einfluss des wahrgenommenen Wertes des Ergebnisses wird somit in der vorliegenden Arbeit nicht weiter untersucht.
- Vollständige soziale Vergleiche, wie sie beispielsweise Adams (1965) für seine equity theory voraussetzt, sind in der Realität kaum je zu bewerkstelligen. Man müsste ja nicht nur die eigenen Inputs und Outcomes kennen, sondern auch diejenigen von der Person oder der Gruppe, mit der man sich vergleicht. Bewirbt man sich zum Beispiel auf eine offene Stelle und erhält eine Absage, ist es einem sogar unmöglich, soziale Vergleiche zu ziehen, da man die Mitbewerber im Normalfall gar nicht kennt. Wird einem die Absage aber verständlich und individuell begründet, erhält man Informationen, sozusagen einen indirekten sozialen Vergleich, der einem zur Einschätzung der Fairness des Ergebnisses, der Absage, allenfalls ausreicht. In der vorliegenden Arbeit wird dieser indirekte soziale Vergleich als Feedback bezeichnet. Feedback ist gemäss Dorsch (2004) "jede Art von Gegenverhalten, das rückmeldend zu einem Ausgangsverhalten erfolgt" (S. 307). Erklärungen und Begründungen, weshalb man eine Stelle erhält bzw. nicht erhält (Gegenverhalten), stützen sich auf Informationen über den Bewerber und seine Leistungen (Ausgangsverhalten), dies aber immer im Vergleich zu seinen Mitbewerbern bzw. zu einem sozialen Standard. Es wird hier demnach untersucht, ob der Informationsgehalt von Feedback als Referenzgröße ausreicht, damit nicht andere Gerechtigkeits-Formen zur Einschätzung der Fairness des Ergebnisses beigezogen werden müssen. Somit soll untersucht werden, ob folgendes zutrifft:
  - Falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche viel Feedback zu ihrem Ergebnis erhalten haben, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interaction effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche wenig Feedback zu ihrem Ergebnis erhalten haben.
  - Falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche viel Feedback zu ihrem Ergebnis erhalten haben, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interperson effect und/oder einen geringeren fair information effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche wenig Feedback zu ihrem Ergebnis erhalten haben.
- Verschiedene Studien (z.B. Van den Bos et al., 1998) haben gezeigt, dass Fairness- und Zufriedenheitseinschätzungen relativ eng zusammenhängen. Schon Adams (1965) hat aufgezeigt, dass man mit einem fairen Ergebnis zufriedener ist als mit einem unfairen. Auch beeinflussen Fairness und

Zufriedenheit ähnliche - für eine Organisation relevante - Variablen, wie z.B. Vertrauen und Commitment (Cherry et al., 2003). Aus diesen Gründen wurden vereinzelt Fairness und Zufriedenheit mit ähnlichen Items erhoben (z.B. Gilliland, 1994) oder Fairness sogar mit Zufriedenheit gleich gesetzt (z.B. Austin & Walster, 1974), auch in der neueren Literatur: Truxillo, Bauer, Campion und Paronto (2002) definieren beispielsweise Verteilungsgerechtigkeit als "the fairness of outcomes or outcome favorability" (S. 1021). Dies, obwohl schon mehrfach gezeigt werden konnte, dass es sich bei Fairness und Zufriedenheit um zwei unterschiedliche Konstrukte handelt (z.B. McFarlin & Sweeney, 1992; Ordóñez, Connolly & Coughlan, 2000; Van den Bos et al., 1998). Cropanzano und Greenberg (1997) unterscheiden denn auch: "An unfavorable outcome is one that is not as advantageous as it could be, whereas an unfair outcome is one that is lower than it should be compared to some referent" (S. 322). Ist aber die Zufriedenheit mit dem Ergebnis ein geeigneter Indikator für die Fairness des Ergebnisses? Dass man mit einem fairen Ergebnis zufrieden ist und mit einem unfairen Ergebnis unzufrieden, ist wenig erklärungsbedürftig. Nachfolgend je ein kurzes Beispiel einer Situation, in der man mit einem fairen Ergebnis unzufrieden bzw. mit einem unfairen Ergebnis zufrieden ist: Ein Dieb, der eine seiner Tat angemessene Strafe erhält, wird mit dem Ergebnis, dem Urteil, im Normalfall nicht zufrieden sein, da das Ergebnis zwar fair, aber unvorteilhaft für ihn ist. Wird der gleiche Dieb, obwohl er die Tat begangen hat, freigesprochen, ist das Ergebnis unfair, aber die Zufriedenheit mit dem Urteil gross. Könnte es aber sein, dass wenn ein Ergebnis sehr vorteilhaft bzw. sehr unvorteilhaft ist, man keinen Anlass hat, länger darüber nachzudenken, sondern man ein sehr vorteilhaftes Ergebnis, also ein Ergebnis, mit welchem man sehr zufrieden ist, automatisch als fair betrachtet bzw. ein sehr unvorteilhaftes Ergebnis, also ein Ergebnis, mit welchem man sehr unzufrieden ist, automatisch als unfair betrachtet? Es wird hier also die hoch ausgeprägte (Un-)Zufriedenheit mit dem Ergebnis als potenzielle Referenzgrösse untersucht, deren Informationsgehalt ausreicht, damit nicht andere Gerechtigkeits-Formen zur Einschätzung der Fairness des Ergebnisses beigezogen werden müssen. Somit soll untersucht werden, ob folgendes zutrifft:

- Falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche mit ihrem Ergebnis sehr zufrieden oder sehr unzufrieden sind, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interaction effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche mit ihrem Ergebnis weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden sind.
- Falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt: Die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche mit ihrem Ergebnis sehr zufrieden oder sehr unzufrieden sind, weisen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interperson effect und/oder einen geringeren fair information effect auf als die Ergebnis-Fairness-Einschätzungen von Befragten, welche mit ihrem Ergebnis weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden sind.

Ein weiterer Aspekt, der hier untersucht werden soll, betrifft die Ausgestaltung des Messinstrumentes. Gemäss Lind und Tyler (1988) gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, beispielsweise nach der Verteilungsgerechtigkeit zu fragen: direkt (Für wie fair halten Sie Ihr Ergebnis?) oder indirekt, mittels einer Item-Skala, die verschiedene Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit abfragt. Es fällt auf, dass Van den Bos und Kollegen (z.B. Van den Bos et al., 1997, 1998), aber auch weitere Forscher (z.B. Brockner, Tyler & Cooper-Schneider, 1992; Ordóñez et al., 2000), in ihren Arbeiten zu unterschiedlichen Aspekten im Bereich der Organizational Justice nur ein Item benutzt haben, um die wahrgenommene Fairness zu erfragen, während andere Forscher (z.B. Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Gopinath & Becker, 2000; Kickul et al., 2002; Williams,

Malos & Palmer, 2002) dafür bereits vorhandene oder selbst erstellte Item-Skalen verwendeten. Beispielsweise wurden in 74 von 114 in der Metaanalyse von Colquitt et al. (2001) untersuchten Studien die Versuchsteilnehmer direkt gefragt, ob etwas fair ist. Die direkte Frage hat sicher den Vorteil, dass sie Platz spart, und da die Ökonomie ein wichtiges Kriterium beim Durchführen von Befragungen ist, wird wohl nicht zuletzt deshalb häufig nur ein Item zur Einschätzung der Fairness eingesetzt. Aber auch das Verwenden von Item-Skalen hat Vorteile. De Vaus (2002) nennt fünf Gründe, weshalb es wünschenswert ist, Item-Skalen anstelle eines einzigen Items zu verwenden: Erstens wird man so der Komplexität des Konstruktes gerecht, was bei einem eher schwer fassbaren Konstrukt wie Fairness sicher vorteilhaft ist. Zweitens wird die Validität des Fragebogens erhöht: "Multiple-item scales can help us avoid some of the distortions and missclassification which can arise by using only single-item measures of complex concepts" (De Vaus, 2002, S. 181). Drittens wird die Reliabilität erhöht: "Using a number of questions should minimise the effect of one which is poorly worded" (De Vaus, 2002, S. 181). Viertens ermöglichen mehrere Items eine grössere Präzision und Differenziertheit. Und fünftens ist die Analyse relativ einfach, da die Antworten mehrerer Items summiert und dann einer Variablen zugewiesen werden können.

Für die vorliegende Arbeit stellen sich aber noch ganz andere Fragen hierzu: Könnte es nicht sein, dass diese beiden unterschiedlichen Arten, nach der Fairness eines Ergebnisses zu fragen, unterschiedliche Resultate nach sich ziehen? Wäre es nicht möglich, dass die direkte Frage nach der Fairness eines Ergebnisses mehr verunsichert und die so Gefragten dann eher andere Formen von Fairness beiziehen, um die Frage beantworten zu können, als wenn sie indirekt gefragt würden? Bildet nicht das indirekte Fragen einen eigenen Referenzrahmen, sodass, wenn Item-Skalen verwendet werden, kaum Veranlassung besteht, sich anderweitig zu orientieren? Auch dieser Frage soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden. Somit soll untersucht werden, ob folgendes zutrifft:

- Falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt: Wird mit einer Item-Skala die Ergebnis-Fairness erfragt, weisen die Einschätzungen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interaction effect auf als wenn die Ergebnis-Fairness nur mit einem einzigen Item erfragt wird.
- Falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt: Wird mit einer Item-Skala die Ergebnis-Fairness erfragt, weisen die Einschätzungen einen geringeren fair process effect und/oder einen geringeren fair interperson effect und/oder einen geringeren fair information effect auf als wenn die Ergebnis-Fairness nur mit einem einzigen Item erfragt wird.

## **4 Die Rekrutierung in der Schweizer Armee XXI**

### **4.1 Hintergrund**

Am 18. Mai 2003 hat das Schweizer Volk der Reformierung der Schweizer Armee mit einem Ja-Anteil von 76 % zugestimmt. Die Kantone befürworteten die Vorlage einstimmig. Per 1. Januar 2004 trat die neue, vor allem auf Grund sicherheitspolitischer Überlegungen (Bedrohungsbild) umgestaltete, Armee XXI in Kraft. Neben diversen Neuerungen (z.B. neue Strukturen, neue Einteilungen der Armeeangehörigen, neue Grade), der Anpassung an den Wandel in der Gesellschaft und an die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (z.B. Senkung der Zahl der Armeeangehörigen von 350'000 auf 220'000), wurde auch die Rekrutierung angepasst (Schweizerische Armee, 2003). Die Umgestaltung der Rekrutierung wurde schon früh geplant (Schweizerische Armee, 2000; Stoll, Boss & de With, 2000) und bereits ab Anfang 2003 realisiert. Da die Studie, welche für die vorliegende Arbeit durchgeführt wurde, im Rahmen des neuen Rekrutierungsverfahrens stattfand, wird im weiteren nur noch über die Rekrutierung berichtet. Die wichtigsten Vorgaben für die neue Rekrutierung waren folgende (Schweizerische Armee, 2000):

- Die Anzahl Abbrüche der Rekrutenschule sollten minimiert werden. Eine effizientere Rekrutierung könne den oft teuren und zeitintensiven Fehlbeurteilungen wirksam entgegentreten.
- Die Eignungsprüfungen im Hinblick auf Diensttauglichkeit und Funktionszuteilung mussten neu konzipiert werden. Sie hätten aktuellen und auch zukünftigen Anforderungen zu genügen.
- Eine erste Erfassung des Kaderpotentials sollte anlässlich der Rekrutierung erfolgen.
- Die Eignungsprüfung sollte wegen der Gültigkeit der Daten in der Regel ca. drei bis sechs (max. zwölf) Monate vor der Grundausbildung erfolgen.
- Der Prüfungsablauf sollte individuell auf die vorgesehene Funktion ausgerichtet werden und soll ein bis drei Tage dauern.

Die Schweizer Armee hat der Abteilung Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts der Universität Zürich den Auftrag gegeben, einen Evaluationsfragebogen zu entwickeln, mit welchem die Stellungspflichtigen über die Zufriedenheit mit den wichtigsten Aspekten der Rekrutierung befragt werden sollen, mit dem Ziel, allfälliges Optimierungspotenzial im neuen Rekrutierungsverfahren zu orten. Die Entwicklung dieses Evaluationsfragebogens steht aber nicht im Zentrum der vorliegenden Arbeit; für die Beantwortung der hier gestellten Forschungsfragen (vgl. Kapitel 3) wurden die dazu nötigen Items in eine Vorversion des Evaluationsfragebogens integriert. Ob einige dieser Items, welche vor allem das Thema Gerechtigkeit abdecken, in der Endversion des Evaluationsfragebogens verbleiben werden, ist zum jetzigen Zeitpunkt unklar, aber für die vorliegende Arbeit auch nicht relevant.

### **4.2 Die Entscheide im Rekrutierungsverfahren**

Das Ziel der Rekrutierung ist einerseits, festzustellen, ob der Stellungspflichtige armeediensttauglich, schutzdiensttauglich oder dienstuntauglich ist und andererseits, den Armee- bzw. Schutzdiensttauglichen in eine für ihn möglichst geeignete Funktion einzuteilen, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Armee bzw. des Schutzdienstes (Deckung des Personalbedarfs).



Zur Einschätzung der Diensttauglichkeit wird der Gesundheitszustand des Stellungspflichtigen überprüft: Die Ärzte studieren dabei die medizinischen Unterlagen, welche der Stellungspflichtige an die Rekrutierung mitnimmt (z.B. ärztliche Zeugnisse oder Röntgenbilder), und führen medizinischen Untersuchungen durch. Getestet werden unter anderem Bewegungsapparat, Herz, Lunge, Gehör und Augen. Neben der medizinisch-somatischen Überprüfung findet auch eine Einschätzung des psychischen Gesundheitszustandes statt; die Stellungspflichtigen müssen zu diesem Zweck einen Intelligenztest, einen psychologischen sowie einen psychiatrischen Fragebogen am Computer ausfüllen. Die Resultate dieser psychiatrisch-psychologischen Fragebogen werden daraufhin überprüft, ob Schwellenwerte der psychischen Belastung überschritten werden und ob durch einzelne Items erhobene, für die Diensttauglichkeit relevante, Aspekte (z.B. Suizidgefahr, erhöhte Aggressionsneigung) zum Vorschein treten. Stellungspflichtige, deren Testresultate eine vertieftere Abklärung nahe legen, werden zu einem Einzelgespräch von 20 bis, in seltenen Einzelfällen, 60 Minuten Dauer mit einer klinisch-psychologisch geschulten Fachperson aufgeboten. Der Entscheid, ob ein Stellungspflichtiger armeetauglich, schutzdiensttauglich oder dienstuntauglich ist, wird vom leitenden Arzt des Rekrutierungszentrums, häufig in Absprache mit dem Chef-Psychologen, aufgrund der medizinisch-somatischen und psychologischen Befunde gefällt. Beim Entscheid wird einerseits in Betracht gezogen, ob die Ausübung des Dienstes durch die gesundheitlichen Probleme allenfalls beeinträchtigt würde, andererseits aber auch, ob sich (ansatzweise) vorhandene gesundheitliche Probleme durch die Dienstleistung weiter verschlimmern könnten. Je nach Schwere der gesundheitlichen Probleme werden die Stellungspflichtigen als armeediensttauglich, als schutzdiensttauglich oder als dienstuntauglich beurteilt.

Die Zuteilung des Stellungspflichtigen in eine der über 140 Funktionen in den 13 Truppengattungen der Armee bzw. in eine der drei Funktionen des Schutzdienstes erfolgt durch den Rekrutierungsoffizier bzw. durch den Schutzdienstverantwortlichen am Ende des Rekrutierungsverfahrens. Für den Zuteilungs-Entscheid beigezogen werden, immer im Hinblick auf die zu erfüllenden Kontingente zur Deckung des Personalbedarfs, die Ergebnisse der medizinischen Untersuchung, die Leistung im Sporttest, die Schulbildung bzw. der Beruf, Schul- und Arbeits- bzw. Lehrzeugnisse, Interessen und Hobbies, der Zuteilungswunsch sowie - seitdem das neue Rekrutierungsverfahren durchgeführt wird - die Resultate der psychodiagnostischen Abklärungen (Intelligenztest, Kadereignungstest). Stellungspflichtige, die speziell anspruchsvolle Funktionen ausüben wollen, wie beispielsweise Fahrer oder Pilot, müssen - zum Teil schon vor der eigentlichen Rekrutierung - weitere Selektionshürden erfolgreich hinter sich bringen.

Während des Rekrutierungsverfahrens werden somit zwei hauptsächliche Entscheide gefällt, nämlich erstens, für welchen Dienst der Stellungspflichtige tauglich ist und zweitens, welcher Funktion der Stellungspflichtige zuzuteilen ist.

### **4.3 Das Rekrutierungsverfahren**

Das seit Anfang 2003 bestehende Rekrutierungsverfahren im Rahmen der Armee XXI dauert nicht mehr nur einen knappen Tag, sondern bis zu drei Tage, umfasst viel stärker als früher psychodiagnostische Verfahren und soll insgesamt den neuen Anforderungen, welche infolge der Technologisierung und Mechanisierung der Armee an die Soldaten gestellt werden, besser angepasst sein (Stoll et al., 2000).

Das neue Rekrutierungsverfahren wird seit seiner Einführung weiter optimiert und mittels weiterer psychodiagnostischer Verfahren und medizinischer Abklärungen ausgebaut. Zum Zeitpunkt der Durchführung

der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Studie gestaltete sich der übliche Ablauf so, wie in Tabelle 2 dargestellt. Dabei ist zu erwähnen, dass die einzelnen Rekrutierungszentren den Ablauf ihren Möglichkeiten (infrastrukturelle und personelle Ressourcen) sowie der Anzahl zu rekrutierenden Stellungspflichtigen anpassen können und müssen. Die Stellungspflichtigen werden in Gruppen eingeteilt, welche die einzelnen Module des Rekrutierungsverfahrens aus logistischen Gründen zu unterschiedlichen Zeiten absolvieren. Tabelle 2 zeigt somit einen möglichen Ablauf einer dieser Gruppen (Stand Sommer 2003).

Tab. 2: Typischer Ablauf eines Rekrutierungsverfahrens

Tag	Zeit	Aktivität
1	09:00 - 09:45	Check-In und Zimmerbezug. Es wird kontrolliert, ob sich alle aufgebodenenen Stellungspflichtigen eingefunden haben. Die Stellungspflichtigen werden einer Gruppe und einem Gruppenführer zugeteilt. Anschliessen geht der Gruppenführer zusammen mit seiner Gruppe in die Unterkunft und zeigt den Stellungspflichtigen die Zimmer.
1	09:45 - 11:00	Eintrittsreferate. Der Kommandant begrüsst sämtliche Stellungspflichtigen, stellt die wichtigsten Mitarbeiter des Rekrutierungszentrums vor. Die "Spielregeln" werden erklärt und der Ablauf der beiden Tage beschrieben. Auch werden einige Truppengattungen und Funktionen der Armee beschrieben und die Stellungspflichtigen auf die Anforderungen aufmerksam gemacht. Dann füllt jeder Stellungspflichtige das sogenannte Rosablat aus, auf welchem er unter anderem seine Wünsche eintragen kann, wann er die Rekrutenschule absolvieren möchte, ob er eine Führungsaufgabe übernehmen möchte, welcher Funktion er zugeteilt werden möchte etc.
1	11:00 - 12:00	Mittagessen
1	12:00 - 13:30	Informationen über die Armee. Broschüren, aber auch CD-ROMs können konsultiert werden.
1	13:30 - 14:00	Pause
1	14:00 - 16:00	Medizin. Von Ärzten wird der Gesundheitszustand der Stellungspflichtigen überprüft. Die medizinischen Befunde fliessen massgebend in den Tauglichkeits-Entscheid mit ein.
1	16:00 - 18:00	Medizinisch-psychologische Tests. Die Stellungspflichtigen füllen Fragebogen mit insgesamt mehreren Hundert Items am Computer aus. Mit diesen Fragebogen werden die psychischen Ressourcen und Belastungen der Stellungspflichtigen erhoben. Die Resultate dieser Fragebogen fliessen in den Tauglichkeits-Entscheid ein.
1	18:00 - 19:00	Nachtessen
1	19:00 - 20:30	Intelligenztest, Kadereignungstest. Die Stellungspflichtigen absolvieren diese Tests am Computer. Die Resultate fliessen in den Zuteilungs-Entscheid ein, bei besonders tiefer Intelligenzleistung allenfalls auch in den Tauglichkeits-Entscheid.
1	20:30 - 22:00	Sport. Die körperliche Leistungsfähigkeit der Stellungspflichtigen wird mit Hilfe eines Sporttests gemessen. Getestet werden Ausdauer, Kraft, Schnelligkeit, Beweglichkeit und die koordinativen Fähigkeiten. Der Sporttest steht unter der Leitung von Experten der Eidgenössischen Sportschule Magglingen und umfasst 4 Disziplinen: Weitsprung aus dem Stand, Weitwurf mit Medizinball, Pendellauf, 12-Minuten-Lauf. Die erbrachte körperliche Leistung kann den Entscheid, in welche Funktion ein Stellungspflichtiger zugeteilt wird, massgebend beeinflussen (Infodienst VBS, 2003), da für gewisse Funktionen (z.B. Grenadier) die körperlichen Anforderungen hoch sind.
2	07:00 - 07:30	Frühstück
2	07:30 - 08:00	Informationen über zumeist Administratives (EO-Karte, Pflichten ausser Dienst etc.) werden referiert.
2	08:00 - 08:45	Pause
2	08:45 - 09:30	Eröffnung UCR. Der leitende Arzt, häufig zusammen mit dem Chef-Psychologen, teilt jedem einzelnen Stellungspflichtigen seine Resultate und anschliessend den Tauglichkeits-Entscheid mit und begründet diesen nötigenfalls. Diese Mitteilung dauert ungefähr eine Minute, bei schwierigeren Fällen (Stellungspflichtige, die lieber armeedienstuntauglich geworden wären, statt armeediensttauglich - oder umgekehrt) kommt es zu einem Gespräch, das mehrere Minuten dauert.
2	ab 09:30	Funktions-Zuteilungen / Mittagessen / Schuhe fassen. Sobald sämtliche Resultate aus allen Tests und Abklärungen vorhanden sind, wird jeder armeedienst- oder schutzdiensttaugliche Stellungspflichtige zu einem Gespräch mit dem Rekrutierungsoffizier oder dem Schutzdienstverantwortlichen aufgeboten. In diesem Gespräch werden dem Stellungspflichtigen die Resultate der Tests mitgeteilt, besprochen, welche Funktion in Frage kommen könnte und wie realistisch die Wünsche des Stellungspflichtigen sind, und schliesslich - aufgrund der vorliegenden Unterlagen - entschieden, welcher Funktion der Stellungspflichtige zugeteilt wird. Dieses Gespräch dauert mehrere Minuten und kann, falls es zu Diskussionen kommt, durchaus auch eine Viertelstunde überschreiten.

## 5 Pilotstudie

Vor der eigentlichen Datenerhebung zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Pilotstudie durchgeführt. Der Pilotstudie ging ein vertieftes Kennenlernen der neuen Rekrutierung voraus.

Für die Erstellung des Evaluationsfragebogens, aber auch für die Konstruktion der Items, welche in erster Linie für die Beantwortung der hier relevanten Fragestellungen benötigt wurden, war es notwendig, das Rekrutierungsverfahren in all seinen Details kennenzulernen, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rekrutierungszentren, in welchen der Fragebogen schliesslich eingesetzt werden sollte.

Zum Zeitpunkt der Befragung waren fünf Rekrutierungszentren in der Deutschschweiz operativ: Mels (SG), Rüti (ZH), Windisch (AG), Nottwil (LU) und Sumiswald (BE). Die Abteilung Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts der Universität Zürich hat zusammen mit den entsprechenden Entscheidungsträgern der Armee das Rekrutierungszentrum Rüti für den Piloteinsatz des Evaluationsfragebogens ausgewählt. Der Autor der vorliegenden Arbeit wurde daraufhin zu einer Besichtigung eingeladen und konnte bei allen Aktivitäten dabei sein (ausser bei einzelnen medizinischen Untersuchungen), konnte alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Rekrutierungszentrums befragen, konnte an sämtlichen Tests teilnehmen und durfte bei den UCR-Eröffnungen sowie bei den Zuteilungsgesprächen dabei sein und sogar auch bei den Abklärungsgesprächen mit psychisch auffälligen Stellungspflichtigen<sup>4</sup>. Die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Rekrutierungszentrums (Armeepersonal, medizinisches Personal, psychologisches Personal, Dienstpersonal), aber auch mit einzelnen Stellungspflichtigen, führten zu einem ersten Eindruck vom neuen Rekrutierungsverfahren. Um die Abläufe, Probleme, Involvierten etc. besser kennenzulernen und um nicht nur eine Momentaufnahme vom Rekrutierungsverfahren zu erhalten, liess sich der Autor der vorliegenden Arbeit als Testassistent im Rekrutierungszentrum Rüti anstellen. In dieser Funktion war es ihm möglich, die Abläufe über einen Zeitraum von mehreren Monaten zu beobachten und auch bei Dutzenden von UCR-Eröffnungen und Zuteilungsgesprächen dabei zu sein. Diese Vorgehensweise entspricht der sogenannten teilnehmenden Beobachtung, eine Methode, welche manche Untersuchungsgegenstände überhaupt erst auf diese Weise erschliessbar macht (Mayring, 1993). Nach Diekmann (1995) kann diese Vorgehensweise noch etwas genauer als offene, unstrukturierte, teilnehmende Fremdbeobachtung im Feld charakterisiert werden. Auf der Basis der geführten Gespräche und den gemachten Beobachtungen über diesen langen Zeitraum entstand ein klares, valides Bild der Situation, aufgrund dessen die Items für den Evaluationsfragebogen konstruiert werden konnten. Auf die Konstruktion dieser Items wird hier nicht weiter eingegangen, da sie für die Beantwortung der Fragestellungen nicht relevant sind. Es sei hier nur erwähnt, dass die Items so formuliert werden mussten, dass der Fragebogen auch in anderen Rekrutierungszentren eingesetzt werden kann, dass der Fragebogen sowohl möglichst sämtliche Aktivitäten im Rahmen des Rekrutierungsverfahrens (vgl. Kapitel 4.3) abdecken musste, als auch die Zufriedenheit mit der Infrastruktur (Verpflegung, Unterkunft). Zudem durfte der Fragebogen - inklusive den Fairness-Items - eine gewisse Länge nicht überschreiten, so dass einerseits die Motivation der Stellungspflichtigen, den Fragebogen seriös auszufüllen, nicht leidet, dass andererseits aber auch der Betriebsablauf durch das Ausfüllen des Fragebogens nicht gestört wird.

Als Grundlage für die Konstruktion der Items, welche die Fairness betreffen, wurde nach Durchsicht der wichtigsten Organizational Justice Literatur insbesondere Colquitts (2001) Messinstrument beigezogen sowie die Arbeiten von Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara und Campion (2001), Gilliland (1993), Gilliland und

---

<sup>4</sup> Die Stellungspflichtigen wurden aus Gründen des Datenschutzes vorgängig darüber informiert, dass der Autor der vorliegenden Arbeit bei den einzelnen Gesprächen dabei ist, und wurden um ihr Einverständnis gebeten.

Honig (1994), McGonigle (1999) und Moorman (1991) sowie die Arbeiten von De Vaus (2002) und Hinkin (1998), welche nicht spezifisch die Fairness, sondern generell die Fragebogenkonstruktion zum Inhalt haben. Wie bei Colquitts (2001) Fragebogen, aber auch den meisten anderen Messinstrumenten in der Organizational Justice Forschung, wurde eine 5-Punkte-Skala verwendet (überhaupt nicht / kaum / teils, teils / etwas / sehr respektive sehr unzufrieden / ziemlich unzufrieden / teils, teils / ziemlich zufrieden / sehr zufrieden). Insgesamt wurden drei Fragebogen entworfen, einen für die Armeediensttauglichen, einen für die Schutzdiensttauglichen und einen für die Dienstuntauglichen. Die drei Fragebogen waren genau gleich strukturiert, umfassten alle 75 Items und unterschieden sich nur in den folgenden Aspekten voneinander:

- **Verteilungsgerechtigkeit:** Bei den Armeediensttauglichen wurde nach der wahrgenommenen Fairness des Zuteilungsentscheides gefragt, während bei den Schutzdiensttauglichen und den Dienstuntauglichen nach der Fairness des Tauglichkeitsentscheides gefragt wurde. Dies aus folgendem Grund: Im Gespräch mit den Stellungspflichtigen und mit dem Militärpersonal stellte sich deutlich heraus, dass bei den armeediensttauglichen Stellungspflichtigen nicht der Tauglichkeitsentscheid, sondern der Entscheid, welcher der über 140 Funktionen der Armee sie zugeteilt werden, die grösste Bedeutung hat. Dies ist bei den Schutzdiensttauglichen gerade umgekehrt; der Entscheid, dass sie schutzdiensttauglich (bzw. vielmehr: armeedienstuntauglich) sind, hat weitaus die grössere Bedeutung, als der Entscheid betreffend die Zuteilung in eine der 3 Schutzdienstfunktionen. Bei den Dienstuntauglichen erfolgte naturgemäss keine Funktionszuteilung.
- **Informationale Gerechtigkeit:** Die armeediensttauglichen Stellungspflichtigen wurden beispielsweise danach gefragt, ob sie wüssten, weshalb sie der entsprechenden Funktion zugeteilt worden sind, während die schutzdiensttauglichen und dienstuntauglichen Stellungspflichtigen beispielsweise gefragt wurden, ob sie wüssten, weshalb sie als schutzdiensttauglich bzw. dienstuntauglich eingestuft worden sind.
- Das gleiche Muster zeigte sich bei den Fragen nach der Zufriedenheit mit dem Zuteilungs- bzw. Tauglichkeits-Entscheid, der Erwartungserfüllung, den sozialen Vergleichen etc.

Die Items zur Verfahrensgerechtigkeit und zur Interpersonalen Gerechtigkeit waren hingegen bei allen drei Fragebogen gleich, da armeediensttaugliche, schutzdiensttaugliche und dienstuntaugliche Stellungspflichtige grundsätzlich das gleiche Verfahren durchlaufen müssen. Natürlich waren auch alle Items, welche nicht primär für die Beantwortung der Forschungsfragen, sondern für die Evaluation des neuen Rekrutierungsverfahrens erstellt wurden, in allen drei Fragebogen gleich. Mit diesen drei Fragebogen wurde im Rekrutierungszentrum Rüti eine dreiwöchige (23.06.03 bis 11.07.03) Pilotstudie durchgeführt.

Diese Pilotstudie hatte zum Ziel

1. zu prüfen, ob die zur Verfügung stehende Zeit den Stellungspflichtigen ausreicht, um den Fragebogen seriös auszufüllen;
2. zu prüfen, ob die zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten ein seriöses Ausfüllen des Fragebogens ermöglichen;
3. zu prüfen, ob das Austeilen und wieder Einsammeln der Fragebogen in die schon bestehenden Betriebsabläufe integriert werden kann;
4. einen Eindruck zu gewinnen, inwieweit die Fragebogen durch die Stellungspflichtigen akzeptiert werden;
5. einen Eindruck zu gewinnen, ob die Items von den Stellungspflichtigen verstanden werden;
6. eine erste Datenbasis zu generieren, aufgrund derer die Fragebogen optimiert werden können.

Die Fragebogen wurden vom Rekrutierungsoffizier bzw. dem Schutzdienstverantwortlichen direkt im Anschluss an das Zuteilungsgespräch an die Stellungspflichtigen verteilt. Die Dienstuntauglichen erhielten den

Fragebogen kurz vor dem Verlassen des Rekrutierungszentrums. Die Stellungspflichtigen konnten den Fragebogen in der Cafeteria ausfüllen, wo genügend Stühle und Tische zur Verfügung standen. Das Ausfüllen des anonymen Fragebogens war grundsätzlich freiwillig. Da aber zum Teil sehr lange (in Einzelfällen mehrere Stunden) auf die nächste Aktivität (Ausgabe des Dienstbüchleins sowie andere administrative Belange) gewartet werden musste, kam das Ausfüllen des Fragebogens vielen als Zeitvertreib sehr entgegen; zudem schien der Fragebogen Teil des offiziellen, und damit nicht-freiwilligen, Ablaufs zu sein - was durchaus beabsichtigt war. Diverse mehrstündige Beobachtungen zeigten, dass die Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens ausreichend war, dass die Infrastruktur dafür geeignet war und dass, dank der sehr guten Zusammenarbeit mit dem Militärpersonal, der Fragebogen gut in die bestehenden Betriebsabläufe integriert werden konnte. Die Akzeptanz des Fragebogens bei den Stellungspflichtigen kann als genügend beurteilt werden. Durch die vielen Tests im Verlauf der zwei Rekrutierungstage (insbesondere die mehrere hundert Items umfassende medizinisch-psychologische Abklärung am Computer) waren viele Stellungspflichtige etwas fragebogenmüde und wohl der ganzen Rekrutierung etwas überdrüssig. Stichprobenartige Befragungen einzelner Stellungspflichtiger, vorzugsweise solcher, die bei den leseintensiven Tests etwas Mühe bekundet hatten, zeigten, dass die Items grundsätzlich gut verstanden wurden.

De Vaus (2002) nennt ein Minimum von 75 bis 100 Antwortende für eine Pilotstudie als sinnvoll; dieser Wert konnte bei den Armeediensttauglichen deutlich überschritten werden: In der Pilotstudie wurden insgesamt 359 ausgefüllte Fragebogen retourniert, wovon 355 so ausgefüllt waren, dass man die Daten in die Auswertung hat einfließen lassen können. 278 Fragebogen wurden von armeediensttauglichen, 69 Fragebogen von schutzdiensttauglichen und 8 Fragebogen von dienstuntauglichen Stellungspflichtigen ausgefüllt. Neben den angekreuzten Antworten wurden auch noch mehrere Dutzend Kommentare zu den unterschiedlichsten Aspekten der Rekrutierung abgegeben, insbesondere zu den langen Wartezeiten, aber auch zum Sporttest (Messungenauigkeiten). Die Resultate der Pilotstudie, welche hier nicht weiter referiert werden, wurden dem Kommandanten des Rekrutierungszentrums Rütli zugestellt. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass mit den Daten der armeediensttauglichen Stellungspflichtigen Item-, Skalen- und Faktorenanalysen durchgeführt wurden, aufgrund derer einzelne Items ersetzt oder modifiziert wurden. Da zur Beantwortung der in Kapitel 3 gestellten Forschungsfragen die Daten der Erhebung, nicht die Daten der Pilotstudie, verwendet wurden, beschränkt man sich hier auf eine ausführlichere Darstellung der Qualitäten der für die Erhebung verwendeten Fragebogen (siehe Kapitel 6.2), nicht aber der Fragebogen, die für die Pilotstudie verwendet wurden.

Die Pilotstudie hat insgesamt gezeigt, dass der eigentlichen Datenerhebung nichts im Wege steht, aber auch, dass es aus ökonomischen Gründen nicht sinnvoll ist, für die dienstuntauglichen Stellungspflichtigen extra einen eigenen Fragebogen beizubehalten. Einerseits ist wohl die Motivation gerade dieser Leute zu gering, am Ende des Rekrutierungsverfahrens noch einen (weiteren) Fragebogen auszufüllen, andererseits werden diese Stellungspflichtigen häufig schon am ersten Tag entlassen und lernen so nur einen Teil des Rekrutierungsverfahrens kennen. Zudem ist diese Gruppe zu klein (ca. 13 % der Stellungspflichtigen sind dienstuntauglich; "Rekrutierung XXI", 2003) und zu speziell (z.B. keine Funktionszuteilung, frühe Entlassung), um für die vorliegende Arbeit relevant zu sein.

## 6 Hauptstudie

### 6.1 Teilnehmer

Neben dem Rekrutierungszentrum Rüti, wo bereits die Pilotstudie stattgefunden hatte, konnte auch das Rekrutierungszentrum Windisch für die Teilnahme an der Erhebung gewonnen werden. Im Rekrutierungszentrum Rüti werden Deutsch sprechende Stellungspflichtige der Kantone Zürich, Thurgau und Schaffhausen rekrutiert, im Rekrutierungszentrum Windisch solche der Kantone Aargau, Basel Stadt, Basel Land und Solothurn. Sämtliche Stellungspflichtigen sind Schweizer Bürger, und im Normalfall zwischen 18 und 19 Jahre alt sowie männlich. Vereinzelt werden auch ein paar Jahre ältere Stellungspflichtige rekrutiert, welche beispielsweise den Rekrutierungstermin stets verschieben mussten oder erst kürzlich eingebürgert worden sind. Während für Männer die Wehrpflicht gilt und sie deshalb verpflichtet sind, sich rekrutieren zu lassen, können Frauen freiwillig teilnehmen. Insgesamt wurden 2300 Fragebogen für Armeediensttaugliche an die Rekrutierungszentren abgegeben (900 nach Rüti, 1400 nach Windisch) sowie 600 Fragebogen für Schutzdiensttaugliche (250 nach Rüti, 350 nach Windisch). Die Anzahl Fragebogen pro Rekrutierungszentrum wurde aufgrund von Prognosen der militärischen Führung der beiden Rekrutierungszentren definiert. Es war vorgesehen, die Erhebung im Zeitraum vom 08.09.03 bis 31.10.03 durchzuführen. Im Verlauf der Erhebung hat sich aber gezeigt, dass die Prognosen für Rüti insgesamt recht gut zutrafen (allerdings wurden viel mehr Stellungspflichtige als schutzdiensttauglich beurteilt als zuvor angenommen), dass in Windisch hingegen nur knapp die Hälfte der prognostizierten Stellungspflichtigen rekrutiert werden konnten. Die beiden Kommandanten der Rekrutierungszentren waren einverstanden, den Zeitraum der Erhebung bis 30.11.03 zu verlängern. Insgesamt wurden 1939 Fragebogen von Armeediensttauglichen zurückgesandt und 654 Fragebogen von Schutzdiensttauglichen. Davon mussten 87 (4.5 %) Fragebogen von Armeediensttauglichen und 37 (5.7 %) von Schutzdiensttauglichen von der Weiterverwendung ausgeschlossen werden, da sie ganz offensichtlich unseriös ausgefüllt worden waren: Einzelne Fragebogen wurden nicht vollständig oder gar nicht ausgefüllt, bei anderen Fragebogen wurde durchgehend nur eine Antwortmöglichkeit ausgewählt (meistens eine der beiden Extremantworten oder die mittlere Antwort), bei einzelnen Fragebogen bildeten die Antworten ein nicht zufälliges Muster (vor allem Zickzack) oder die Antwortmöglichkeiten wurden willkürlich angekreuzt, ohne die Fragen zu lesen, was sich vor allem beim letzten Item zeigte, wo nach dem Rekrutierungszentrum gefragt wurde, in welchem sich die Stellungspflichtigen befanden. Schliesslich hätten 1852 Fragebogen von Armeediensttauglichen (890 davon aus Rüti, 962 aus Windisch) sowie 617 Fragebogen von Schutzdiensttauglichen (400 davon aus Rüti, 217 aus Windisch) für die Studien verwendet werden können, da ursprünglich zwei Studien geplant waren, eine mit armeetauglichen und eine mit schutzdiensttauglichen Teilnehmern. Die - zumindest für eine Lizentiatsarbeit doch relativ grosse Anzahl an (schutzdiensttauglichen) Teilnehmern (617) - genügte dennoch für die hier durchzuführenden Analysen nicht (zu niedrige Zellbesetzung, vgl. Kapitel 6.5), weshalb nur eine Studie, mit den Armeediensttauglichen, durchgeführt wurde. Im Zeitraum der Erhebung wurden gemäss offiziellen Angaben des Rekrutierungszentrums in Windisch 997 Stellungspflichtige als armeediensttauglich beurteilt und 271 Stellungspflichtige als schutzdiensttauglich. Somit haben in Windisch 96.5 % der Armeediensttauglichen und 80.1 % der Schutzdiensttauglichen den Fragebogen ausgefüllt, und zwar so, dass er in die Auswertung mit einbezogen werden konnte. Es ist anzunehmen, dass die Quoten für Rüti ähnlich hoch sind.

Wie sich erst im Anschluss an die Erhebung herausgestellt hat, wurden in Windisch während der Erhebungsperiode überraschenderweise auch Frauen rekrutiert. Der Einfluss der Antworten der weiblichen Stellungspflichtigen auf die Resultate der vorliegenden Studie ist aber aus zwei Gründen vernachlässigbar: Zum einen wurden nur insgesamt 18 Frauen rekrutiert (von denen erwiesen sich 14 als armeediensttauglich, 1 als schutzdiensttauglich und 3 als dienstuntauglich), was somit nur höchstens 0.76 % der Armeediensttauglichen, die in die Studie aufgenommen wurden, ausmacht. Zum anderen hat die Metaanalyse von Cohen-Charash und Spector (2001) gezeigt, dass "age, gender, race, education, and tenure were not strongly related to justice perceptions (weighted mean  $r$  range from  $-.10$  to  $.13$ )" (S. 293). Dessen bewusst wurde auf die Erhebung von demografischen Variablen verzichtet, zu Gunsten eines kürzeren Fragebogens und zu Gunsten der Aufrechterhaltung der Anonymität der Teilnehmenden. Zusammenfassend können die Teilnehmer als repräsentativer Querschnitt der nicht schwer kranken, männlichen, 18jährigen, in der deutschen Schweiz lebenden Schweizer Bevölkerung charakterisiert werden. Die schwer Kranken (ca. 7 %) werden in absentia beurteilt anhand der ärztlichen Zeugnisse und Gutachten der behandelnden Ärzte und müssen zur Rekrutierung gar nicht erscheinen.

## **6.2        Messinstrument**

Wie bereits erwähnt, wurde der Fragebogen, welcher für die Pilotstudie (vgl. Kapitel 5) eingesetzt wurde, leicht überarbeitet: Einige Items wurden modifiziert, ausgetauscht oder ersatzlos entfernt. Um dem Wunsch des militärischen Auftraggebers nach einem kürzeren Fragebogen und den teilweise fragebogenmüden Stellungspflichtigen etwas entgegenzukommen - auch in der Hoffnung, die Seriosität des Beantwortens der Items verbessere sich dadurch noch etwas weiter - wurde der Fragebogen von insgesamt 75 Items auf 59 gekürzt. Von diesen 59 Items entfielen fünf auf die Erfassung der Verteilungsgerechtigkeit, acht auf die Erfassung der Verfahrensgerechtigkeit, vier auf die Erfassung der Interpersonalen Gerechtigkeit und fünf auf die Erfassung der Informationalen Gerechtigkeit. Zusätzlich wurde mit je einem Item direkt nach der Einschätzung der Verteilungs- bzw. Verfahrensgerechtigkeit gefragt. Je ein Item entfiel auf die Erfassung des sozialen Vergleichs, der Erwartungserfüllung und der (Un-)Zufriedenheit mit dem Ergebnis (die Funktionszuteilung). Für die Erfassung des Feedbacks wurde schliesslich eine Skala, welche zwei Items umfasst, zusammengestellt. Die restlichen Items wurden vorwiegend oder ausschliesslich zum Zweck der Evaluation des neuen Rekrutierungsverfahrens verwendet.

Bei der Konstruktion der *Fairness-Items* wurde, wie dies Colquitt (2001), Gilliland und Honig (1994), McGonigle (1999) und andere auch gemacht haben und wie dies beispielsweise Hinkin (1998) empfiehlt, auf die grundlegende Literatur zum Thema zurückgegriffen, aber auch auf bereits bestehende Fragebogen. Die nachfolgende Tabelle 3, welche sämtliche Fairness-Items enthält, gibt Auskunft über deren Ursprünge.

Tab. 3: Übersicht über die verwendeten Fairness-Items

<b><u>Verteilungsgerechtigkeit</u></b>	<b>Antwort-Skala</b>	<b>Adaptation von</b>	<b>Ursprung</b>
1. Dass ich dieser Funktion zugeteilt wurde, ist:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr unfair</li> <li>• ziemlich unfair</li> <li>• weder fair noch unfair</li> <li>• ziemlich fair</li> <li>• sehr fair</li> </ul>	direkte Frage zur Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit	
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1976)
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1976)
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1976)
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Gilliland und Honig (1994)	Gilliland (1993)
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Gilliland und Honig (1994)	Gilliland (1993)
<b><u>Verfahrensgerechtigkeit</u></b>	<b>Antwort-Skala</b>	<b>Adaptation von</b>	<b>Ursprung</b>
12. Dieses Rekrutierungsverfahren finde ich:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr unfair</li> <li>• ziemlich unfair</li> <li>• weder fair noch unfair</li> <li>• ziemlich fair</li> <li>• sehr fair</li> </ul>	direkte Frage zur Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit	
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Thibaut und Walker (1975)
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Thibaut und Walker (1975)
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1980)
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1980)



17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1980)
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1980)
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Leventhal (1980)
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Bauer et al. (2001); Gilliland und Honig (1994)	Gilliland (1993)

<b><u>Interpersonale Gerechtigkeit</u></b>	<b>Antwort-Skala</b>	<b>Adaptation von</b>	<b>Ursprung</b>
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Bies und Moag (1986)
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Bies und Moag (1986)
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>		Bies und Moag (1986)
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>		Bies und Moag (1986)

<b><u>Informationale Gerechtigkeit</u></b>	<b>Antwort-Skala</b>	<b>Adaptation von</b>	<b>Ursprung</b>
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Shapiro, Buttner und Barry (1994)
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Colquitt (2001)	Bies und Moag (1986)
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgestellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>		Bies und Moag (1986)

29. Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Bies und Moag (1986)
30. Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überhaupt nicht</li> <li>• kaum</li> <li>• teils, teils</li> <li>• etwas</li> <li>• sehr</li> </ul>	Bies und Moag (1986)

Es wurde versucht, insbesondere die Items von Colquitt möglichst originalgetreu zu verwenden. Anpassungen waren aber aus folgenden Gründen nötig:

- Infolge des spezifischen Umfeldes: Greenberg (2001) weist beispielsweise darauf hin, dass "what is needed is a construct valid measure of organizational justice that is both standardized and immediately relevant to the situation in which fairness is being assessed" (S. 259). Die Items von Colquitt scheinen konstruktvalide und standardisiert zu sein, aber in ihrer Formulierung etwas rigide.
- Die Colquitt-Items sind in Englisch verfasst und beinhalten dadurch Begriffe und Themen, die eher dem amerikanischen Kulturkreis zugerechnet werden können, wie z.B. das Item "Has (he/she) treated you with dignity?". In der deutschen Sprache werden Worte wie würdevoll oder Würde seltener benutzt (z.B. im Zusammenhang mit Begräbnissen) als in der amerikanischen Sprache.

Die Frage nach dem *sozialen Vergleich* wurde wie folgt gestellt: "Ich habe in der Zwischenzeit meine Funktions-Zuteilung mit der Funktions-Zuteilung von [Anzahl] anderen verglichen". Auch bei dieser Frage wurden fünf Antwortmöglichkeiten angeboten: mit niemandem, mit wenigen, mit einigen, mit vielen, mit sehr vielen. Hier geht es, im Gegensatz zu beispielsweise Van den Bos et al. (1998), nicht darum, dass die Teilnehmer ihr Ergebnis im Vergleich zu anderen Personen einschätzen (mein Ergebnis ist besser, gleich, schlechter als das eines anderen), sondern es wird erhoben, mit wievielen Personen ein Vergleich gezogen wurde. Dabei interessiert die subjektive Einschätzung über die Anzahl der Vergleichspersonen, weshalb die Antwortmöglichkeiten nicht mit Zahlen, sondern mit Aussagen überschrieben wurden, weil beispielsweise "4" Vergleichspersonen für einen introvertierten Teilnehmer eher viel sein können (was ihm subjektiv einen guten Massstab bietet) und für einen extravertierten Teilnehmer eher wenig (was ihm subjektiv einen eher schlechten Massstab bietet). Für die Studie wurden schliesslich diejenigen, welche keine sozialen Vergleiche gemacht haben, jenen gegenübergestellt, die soziale Vergleiche - unerheblich ob wenige oder viele - gemacht haben.

Die Frage nach der *Erwartungserfüllung* lautete "Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, hat mich..." und bot folgende fünf Antwortmöglichkeiten: sehr negativ überrascht, leicht negativ überrascht, gar nicht überrascht, leicht positiv überrascht, sehr positiv überrascht. Grundlage für diese indirekte Frage nach der Erwartungserfüllung ist die Erkenntnis, dass "the reaction one experiences in response to an unexpected event or outcome is *surprise*" (Locke, 1976, S. 1303). Zudem wurde angenommen, dass eine direkte Frage, inwieweit sich die Erwartungen bezüglich des Ergebnisses erfüllt haben, zu einem stärkeren Effekt sozialer Erwünschtheit geführt hätten, als die Frage nach dem Ausmass der Überraschung.

Die *(Un-)Zufriedenheit* mit dem Ergebnis wurde mit der Frage "Mit der Funktion, der ich zugeteilt wurde, bin ich:" erhoben. Folgende fünf Antwortmöglichkeiten wurden angeboten: sehr unzufrieden, ziemlich unzufrieden, teils, teils, ziemlich zufrieden, sehr zufrieden. Es handelt sich hierbei um eine direkte Frage nach der (Un-)Zufriedenheit, wie sie sehr häufig so oder ganz ähnlich in wissenschaftlichen Studien gestellt wird, so beispielsweise auch bei Van den Bos et al. (1997, 1998).

Die Variable *Feedback* schliesslich wurde aus zwei Items zusammengestellt, mit welchen erhoben wurde, ob der Stellungspflichtige über die Gründe der Zuteilung in die entsprechende Funktion informiert worden ist: "Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen" und "Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin". Der Reliabilitätskoeffizient dieser Feedback-Skala, der die interne Konsistenz wiedergibt, beträgt 0.737 (Cronbach-Alpha), was als "respectable" (DeVellis, 2003, S. 95) zu beurteilen ist. Die Items verfügen über eine Trennschärfe von 0.5836; Trennschärfen von 0.4 und höher werden als ausgezeichnet bewertet (Hirsig, 1993). Naturgemäss bilden diese zwei Items auch Teil der Interaktionalen Gerechtigkeit (Bies & Moag, 1986) bzw. - in Colquitts (2001) Terminologie - der Informationalen Gerechtigkeit. Colquitt hat in seinem Messinstrument allerdings keine ähnlichen Items verwendet. Wie in Kapitel 6.6.1 zu sehen sein wird, wurden diese beiden Items aber aus psychometrischen Gründen aus dem Pool der Fairness-Items entfernt und nur noch zur Messung des Ausmasses des Feedbacks verwendet.

Die Binnenstruktur des Fragebogens wurde wie folgt gewählt:

- Die für die Studien relevanten Items wurden in der ersten Hälfte des Fragebogens platziert. Dies sollte zu einem möglichst seriösen Beantworten dieser Items beitragen, da anzunehmen ist, dass zu Beginn des Fragebogens die Teilnehmer aufmerksamer sind als gegen Ende des Fragebogens. Zudem kam es in Einzelfällen vor, dass die Zeit zum Ausfüllen knapp wurde; so wurde das Risiko einer unachtsamen Beantwortung der Fairness-Items vermindert.
- Die Fragen, welche das Ergebnis betreffen, wurden zuerst gestellt, damit der kurz zuvor erhaltene Eindruck (die Stellungspflichtigen kamen direkt vom Zuteilungsgespräch mit dem Rekrutierungsoffizier) möglichst unverfälscht erhoben werden konnte. Die Fragen, welche das Verfahren und die Interaktion betreffen, wurden anschliessend gestellt.
- Das erste Item des Fragebogens fragte direkt nach der Fairness des Ergebnisses. Es wurde als sinnvoll erachtet, dieses Item ganz zu Beginn des Fragebogens zu platzieren, da die Antworten darauf durch die anderen Items allenfalls hätten beeinflusst werden können.
- Vor den entsprechenden Item-Blöcken wurde jeweils definiert bzw. mit Beispielen aufgezeigt, was eine Funktion ist und was unter einem Rekrutierungsverfahren zu verstehen ist.

## 6.3 Hypothesen

Ausgehend von den in Kapitel 3 bereits ausgeführten Forschungsfragen werden zu deren Beantwortung die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt. Sollte sich im Rahmen dieser Studie das 3-Faktoren Modell der Organizational Justice (Bies & Moag, 1986) zeigen, sind jeweils die Teilhypothesen a) und b) relevant, sollte sich im Rahmen dieser Studie das 4-Faktoren Modell der Organizational Justice (Colquitt, 2001) zeigen, sind jeweils die Teilhypothesen a), c) und d) relevant. Sollte sich im Rahmen dieser Studie ein anderes als eines der genannten zwei Modelle der Organizational Justice zeigen, wären die Hypothesen im Nachhinein entsprechend anzupassen.

#### Hypothese 1:

Die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion ist bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit anderen Stellungspflichtigen verglichen haben, durch einen geringeren

- a) fair process effect
- b) fair interaction effect (falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt)
- c) fair interperson effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)
- d) fair information effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)

beeinflusst als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit niemandem verglichen haben.

#### Hypothese 2:

Die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion ist bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich erfüllte, durch einen geringeren

- a) fair process effect
- b) fair interaction effect (falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt)
- c) fair interperson effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)
- d) fair information effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)

beeinflusst als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich nicht erfüllte.

#### Hypothese 3:

Die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion ist bei Stellungspflichtigen, welche eher viel Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, durch einen geringeren

- a) fair process effect
- b) fair interaction effect (falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt)
- c) fair interperson effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)
- d) fair information effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)

beeinflusst als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche eher wenig Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben.

#### Hypothese 4:

Die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion ist bei Stellungspflichtigen, die mit ihrer zugeteilten Funktion sehr zufrieden oder sehr unzufrieden waren, durch einen geringeren

- a) fair process effect
- b) fair interaction effect (falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt)
- c) fair interperson effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)
- d) fair information effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)

beeinflusst als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche mit ihrer zugeteilten Funktion weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden waren.

Hypothese 5:

Die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion wird durch einen geringeren

- a) fair process effect
- b) fair interaction effect (falls sich das 3-Faktoren-Modell zeigt)
- c) fair interperson effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)
- d) fair information effect (falls sich das 4-Faktoren-Modell zeigt)

beeinflusst, wenn die Fairness der zugeteilten Funktion mit einer Item-Skala erhoben wird als wenn sie nur mit einem einzigen Item erfragt wird.

## 6.4 Untersuchungsdesign

Das Ausfüllen des Fragebogens fand kurz nach der Funktions-Zuteilung und unmittelbar vor der Entlassung aus dem Rekrutierungszentrum statt. Die Pilotstudie im Rekrutierungszentrum Rüti (vgl. Kapitel 5) hatte bereits gezeigt, dass die Infrastruktur und die zur Verfügung stehende Zeit für ein seriöses Ausfüllen des Fragebogens genühten. Es wurde darauf geachtet, dass auch im Rekrutierungszentrum Windisch ähnliche Bedingungen vorherrschten.

Die ausgefüllten Fragebogen wurden elektronisch eingescannt, wobei fehlende Antworten und Mehrfachantworten als missing values erfasst wurden.

Im Gegensatz zu den experimentellen Studien diverser Forscher auf diesem Gebiet (z.B. Van den Bos et al., 1997, 1998; Collie et al., 2002) konnten die Teilnehmer den einzelnen Untersuchungsbedingungen im Rahmen dieser Feldstudie nicht ex ante zugeordnet werden. Alle Teilnehmer waren aufgefordert, sämtliche Items zu beantworten. Das Problem der mangelhaften experimentellen Kontrolle wurde durch die Verwendung eines entsprechenden statistischen Verfahrens, der Kovarianzanalyse, zu lösen versucht. "Analyses of covariance (ANCOVA) can be viewed as an attempt to provide some statistical control in place of lack of experimental control" (SPSS, 2004, S. 9-1). Die kovarianzanalytisch bereinigten Haupteffekte (und Interaktionen) werden allerdings genauso getestet wie die entsprechenden Effekte ohne Berücksichtigung der Kontrollvariablen (Bortz, 1999); es kommt somit zu keiner Verfälschung durch die verwendete statistische Methode. Ein weiterer Vorteil einer Kovarianzanalyse liegt darin, dass für die Kontrollvariablen (Kovariaten) die Anzahl Probanden nicht erhöht werden muss. Bei varianzanalytischen Untersuchungsdesigns mit mehreren Faktoren, welche mehrere Ausprägungsgrade aufweisen, steht man sonst sehr schnell vor dem Problem, dass die Grenzen der Praktikabilität erreicht sind, da für jede Kombination der Ausprägungsgrade der Faktoren die entsprechende Stichprobe über eine genügende Grösse verfügen muss (Hirsig, 1997).

Um untersuchen zu können, wie die einzelnen Faktoren (sozialer Vergleich, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit, vgl. Hypothesen 1 bis 4) einzeln und im Zusammenspiel mit der Verfahrensgerechtigkeit, der Interaktionalen Gerechtigkeit, der Interpersonalen Gerechtigkeit und der Informationalen Gerechtigkeit auf die beiden abhängigen Variablen (Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala; Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item) wirken, wurden bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalysen durchgeführt, bei denen jeweils die Gerechtigkeits-Formen und Variablen, die für die Prüfung der jeweiligen (Teil-)Hypothese nicht im Vordergrund standen, wenn immer möglich als Kovariate verwendet wurden. Bühl und Zöfel (2002) weisen darauf hin, dass multivariate Analysen univariaten Einzelanalysen vorzuziehen sind, wenn die abhängigen Variablen nicht unabhängig voneinander sind, sondern

untereinander Korrelationen aufweisen. Da die beiden abhängigen Variablen (Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala; Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item) eigentlich das Gleiche - nämlich die Verteilungsgerechtigkeit - messen sollten, ist von einer hohen Korrelation zwischen diesen Variablen auszugehen, was die Verwendung multivariater Analysen (in dieser Studie: bivariate Analysen) nahelegte<sup>5</sup>. Die nachfolgende Tabelle 4 gibt eine Übersicht über die für die Prüfung der Hypothesen notwendigen Variablen, deren Ausprägungsgrade und deren Verwendung.

Tab. 4: Übersicht über die zur Prüfung der Hypothesen verwendeten Variablen

Variable	Faktor-Ausprägungsgrade	Verwendung
Verfahrensgerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• tief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 1a, 2a, 3a, 4a, 5a)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1b/c/d, 2b/c/d, 3b/c/d, 4b/c/d, 5b/c/d)</li> </ul>
Interaktionale Gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• tief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 1b, 2b, 3b, 4b, 5b)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1a/c/d, 2a/c/d, 3a/c/d, 4a/c/d, 5a/c/d)</li> </ul>
Interpersonale Gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• tief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 1c, 2c, 3c, 4c, 5c)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1a/b/d, 2a/b/d, 3a/b/d, 4a/b/d, 5a/b/d)</li> </ul>
Informationale Gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• tief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 1d, 2d, 3d, 4d, 5d)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1a/b/c, 2a/b/c, 3a/b/c, 4a/b/c, 5a/b/c)</li> </ul>
Soziale Vergleiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne Vergleiche</li> <li>• mit Vergleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei allen Hypothesen)</li> <li>• kann nicht als Kovariate verwendet werden, da nicht intervallskaliert</li> </ul>
Erwartungserfüllung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfüllt</li> <li>• unerfüllt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei allen Hypothesen)</li> <li>• kann nicht als Kovariate verwendet werden, da nicht intervallskaliert</li> </ul>
(Un-)Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht sehr (un-)zufrieden</li> <li>• sehr (un-)zufrieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 3a/b/c/d)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1a/b/c/d, 2a/b/c/d, 4a/b/c/d)</li> </ul>
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eher wenig</li> <li>• eher viel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor (bei Hypothesen 4a/b/c/d)</li> <li>• Kovariate (bei Hypothesen 1a/b/c/d, 2a/b/c/d, 3a/b/c/d)</li> </ul>
Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala	--	abhängige Variable bei allen Hypothesen
Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item	--	abhängige Variable bei allen Hypothesen

Aus Tabelle 4 geht unter anderem hervor, dass sämtliche unabhängige Variablen, mit zwei Ausnahmen, als intervallskaliert angesehen und somit auch als Kovariate benützt werden können; Kovariate müssen intervallskaliert sein (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die beiden Ausnahmen (soziale Vergleiche

<sup>5</sup> Die Korrelation zwischen der Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit dem Einzel-Item, und der Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, betrug 0.659 (Pearson) und war signifikant ( $p < 0.01$ ).

und Erwartungserfüllung) werden jeweils als Faktoren verwendet, da eine Intervallskalierung klar nicht gegeben ist.

Wie in Tabelle 3, Kapitel 6.2, gesehen, wurden die Daten mit einer 5er-Skala erhoben. Die Kategorisierung der unabhängigen Gerechtigkeits-Variablen in drei Ausprägungsgrade und die Kategorisierung der anderen unabhängigen Variablen in zwei Ausprägungsgrade erfolgte zu Gunsten einer höheren Zellenbesetzung (Stichproben), damit zur Erhöhung der Robustheit der durchgeführten Analysen und so zu einer höheren Verlässlichkeit der Resultate. Zudem war die Dichotomisierung der Variablen soziale Vergleiche, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit aus inhaltlichen Gründen zur Prüfung der Hypothesen nötig; so wurde ja beispielsweise bei den sozialen Vergleichen die Gruppe ohne mit der Gruppe mit sozialen Vergleichen verglichen. Die drei Ausprägungsgrade der Gerechtigkeits-Variablen wurden mittels Perzentilisierung erstellt: jener Drittel der Fälle mit den höchsten Fairness-Beurteilungen gelangte in die "hoch"-Kategorie, jener Drittel der Fälle mit den niedrigsten Fairness-Beurteilungen in die "tief"-Kategorie und der Drittel dazwischen in die "mittel"-Kategorie. Dadurch konnten ungefähr gleich grosse Gruppen gebildet werden, was für die Durchführung von varianzanalytischen Verfahren ebenfalls vorteilhaft ist (Tabachnick & Fidell, 1996). Die Kategorisierung der anderen unabhängigen Variablen erfolgte aufgrund der Fragestellungen bzw. Hypothesen, wobei bei der Variable Feedback zusätzlich auf ähnlich grosse Gruppen geachtet wurde: Bei den sozialen Vergleichen wurden die Teilnehmer, welche keine sozialen Vergleiche gemacht hatten (in der Skala: Wert 1), den anderen gegenübergestellt (in der Skala: Werte 2 bis 5). Bei der Erwartungserfüllung wurden die Teilnehmer, welche durch das Ergebnis nicht überrascht wurden (in der Skala: Wert 3), den Teilnehmern, die durch das Ergebnis (positiv oder negativ) überrascht wurden (in der Skala: Werte 1, 2, 4 und 5), gegenübergestellt. Beim Feedback wurden die Teilnehmer, welche eher wenig (in der Skala: Wert < 4) Feedback zu ihrem Ergebnis erhalten haben, den Teilnehmern, die eher viel (in der Skala: Wert  $\geq 4$ ) Feedback erhalten haben, gegenübergestellt. Und bei der (Un-)Zufriedenheit wurden die Teilnehmer, welche sehr unzufrieden oder sehr zufrieden waren (in der Skala: Werte 1 und 5), den anderen (in der Skala: Werte 2 bis 4) gegenübergestellt.

Für die Prüfung der Hypothesen (vgl. Kapitel 6.3) wurden sämtliche Fälle aus der Datenbasis gelöscht, welche in den für die Untersuchung relevanten Items missing values enthielten. Von den anfänglich 1852 Teilnehmern blieben so 1576 übrig. Dank der insgesamt relativ grossen Anzahl an Teilnehmern konnte der Verlust von ca. 18 % der Fälle verkraftet werden. Es gibt auch keinerlei Anhaltspunkte, dass sich die 254 entfernten von den 1576 übrig gebliebenen Teilnehmern in mehr unterschieden als der Tatsache, dass sie in mindestens einem der 26 relevanten Items einen missing value aufwiesen. Ein Vergleich zwischen den Verhältnissen der Ausprägungsgrade der früheren und der neuen Variablen zeigte, dass kein nennenswerter Unterschied bestand: So betrug beispielsweise das Verhältnis zwischen "eher wenig" Feedback und "eher viel" Feedback vorher 789 : 1037 (bei 26 missing values) und nach dem Löschen 671 : 905. Tabachnick und Fidell (1996) nennen das Löschen von Fällen "a good alternative" (S. 62), wenn nicht zuviel gelöscht werden muss und wenn die Gelöschten sich von den Nicht-Gelöschten nicht wesentlich unterscheiden - was beides hier der Fall war. Hauptgrund für das Löschen dieser Fälle war der Versuch, die Resultate der Kovarianzanalysen zu validieren, da die Voraussetzungen zur Durchführung der Kovarianzanalysen, wie sich leider herausgestellt hat, verletzt wurden (vgl. Kapitel 6.5). Die Validierung hätte durch eine ex post Zellenbesetzung geschehen sollen, bei der eine neue Variable mit acht Ausprägungsgraden (ohne soziale Vergleiche, mit sozialen Vergleichen, Erwartungen erfüllt, Erwartungen nicht erfüllt, sehr (un-)zufrieden, nicht sehr (un-)zufrieden, eher wenig Feedback, eher viel Feedback) unter Beachtung einer möglichst homogenen Zellenbesetzung hätte erstellt

werden sollen. Mittels Kontrastanalysen - analog der Studien von Van den Bos et al. (1997, 1998) - hätten dann unter anderem die Resultate der Kovarianzanalysen validiert werden können. Leider zeigte sich, dass eine ex post Zellenbesetzung kaum zu bewerkstelligen war, ohne die Gewichtung der Antworten zu verändern, d.h. zu verfälschen. Es wurde deshalb darauf verzichtet. Das Löschen der Fälle mit missing values war für die Durchführung der Kovarianzanalysen ohne Bedeutung, da diese Fälle durch das verwendete Statistik-Programm sowieso von der Analyse ausgeschlossen worden wären.

## 6.5 Voraussetzungen für bivariate Kovarianzanalysen

Da zumindest die Variablen sozialer Vergleich und Erwartungserfüllung als nicht intervallskaliert bezeichnet werden können, mussten diese Variablen - wie geplant - bei jeder Durchführung einer Kovarianzanalyse stets als Faktoren mitgeführt werden. Je mehr Faktoren in eine Kovarianzanalyse einfließen, desto kleiner wird jeweils die Zellenbesetzung (Stichproben). Je grösser die Anzahl von Fällen pro Stichprobe ist, desto robuster ist das Verfahren, wenn Voraussetzungen zur Durchführung von Kovarianzanalysen verletzt werden. Die entsprechenden Tests zeigten, dass sämtliche Voraussetzungen für die Durchführung von Kovarianzanalysen verletzt wurden:

- Für die Durchführung von Varianzanalysen wird für die abhängige Variable Normalverteilung in der Population vorausgesetzt (Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2003). Für beide abhängige Variablen (Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala; Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item) kann diese Voraussetzung als nicht erfüllt betrachtet werden, da der Kolmogorov-Smirnov-Test Signifikanzen von  $p < 0.001$  ergab. Dies ist aber für grosse Stichproben (die Items, welche die beiden abhängigen Variablen konstituieren, wurden von über 1500 Teilnehmern beantwortet) eher unproblematisch, da der Kolmogorov-Smirnov-Test bei grossen Stichproben - von Hair, Anderson, Tatham & Black (1995) wird gross mit "exceeding 1000 observations" (S. 66) konkretisiert - sensibel reagiert und die Hypothese, dass Normalverteilung vorliegt, schnell verworfen wird (SPSS, 2004). Hair et al. (1995) bemerken, dass "violating this assumption primarily creates problems in applying the Box test ..." (S. 276), was tatsächlich auch eingetroffen ist (vgl. unten). Problematischer als die Abweichung von der Normalverteilung waren aber die nachfolgenden Aspekte.
- Eine weitere Voraussetzung zur Durchführung von Varianzanalysen ist die Forderung nach homogenen Varianzen für alle Stichproben der Untersuchung, d.h. dass die Varianz der Beobachtungen innerhalb der einzelnen Stichproben näherungsweise gleich sein muss (Hirsig, 1997). Zur Überprüfung der Homogenität der Varianzen wird der Levene-Test empfohlen (SPSS, 2004). Leider zeigte sich, dass auch diese Voraussetzung mit den vorliegenden Daten nicht erfüllt werden kann: Der Levene-Test ergab für die einzelnen Stichproben Signifikanzen von  $p < 0.05$  bis  $p < 0.001$ . Je kleiner die Stichproben und je unterschiedlicher die Stichprobengrössen sind, desto problematischer ist dieser Befund bzw. umgekehrt formuliert: "... in a large sample with equal group sizes, even moderate to severe departures from homogeneity may not have large effects ..." (SPSS, 2004, S. 2-18). Durch die grundsätzlich positiven Bewertungen der Gerechtigkeits-Formen, der Zufriedenheit etc. (vgl. Kapitel 6.6.3) enthielten die Stichproben der Unzufriedenen, welche sich unfair behandelt fühlten etc. nicht genug Fälle, um guten Gewissens über die Verletzung dieser Voraussetzung hinwegsehen zu können.



- Eine weitere Voraussetzung für die Durchführung von multivariaten Kovarianzanalysen ist die Voraussetzung, dass die Varianz-Kovarianz-Matrizen homogen sind. Dies wird mit dem Box's-M-Test verifiziert. Es zeigte sich, dass auch diese Voraussetzung mit den vorliegenden Daten nicht erfüllt werden kann; der Box's-M-Test ergab stets Signifikanzen von  $p < 0.001$ , und dies bei unterschiedlich grossen Zellenbesetzungen. Tabachnick und Fidell (1996) meinen hierzu: "... if sample sizes are unequal and Box's M test is significant at  $p < 0.001$ , then robustness is not guaranteed. The more numerous the DVs and the greater the discrepancy in cell sample sizes, the greater the potential distortion of alpha levels" (S. 382). Hair et al. (1995) weisen darauf hin, dass der Box's-M-Test sehr sensibel auf Abweichungen zur Normalverteilung reagiert. Und Bortz (1999) präzisiert, dass der Box-Test eher zugunsten heterogener Varianz-Kovarianz-Matrizen entscheidet, wenn die Normalverteilungsvoraussetzung verletzt ist. Wie oben erwähnt, gab es bei den abhängigen Variablen Abweichungen von der Normalverteilung, wenn man die Resultate des Kolmogorov-Smirnov-Test in Betracht zieht.

Hair et al. (1995) geben zu bedenken, dass "the most basic, yet most serious, violation of assumption occurs when there is a lack of independence among observations" (S. 275). Zwar dauerte die Erhebung mehrere Monate und fand gleichzeitig an zwei verschiedenen Orten statt, doch wurde darauf geachtet, dass die Bedingungen beim Ausfüllen der Fragebogen stets sehr ähnlich waren (gleicher Zeitpunkt, ähnliche Räumlichkeiten, ähnlich viel Zeit und Ruhe, ähnliche Präsenz von Militärpersonal etc.). Dennoch zeigte sich, dass die Stellungspflichtigen in Windisch sich in den Antworten auf die für die Studie relevanten Items bzw. Skalen zum Teil signifikant von den Stellungspflichtigen in Rüti unterscheiden (vgl. Kapitel 6.6.3), dies obwohl auch das Rekrutierungsverfahren an beiden Orten sehr ähnlich ablief. Die Unterschiede in den Mittelwerten sind aber eher gering (das Maximum beträgt 0.21, dies beim sozialen Vergleich). Dass die Unterschiede zum Teil signifikant wurden, lässt sich u.a. mit den relativ grossen Stichproben (Rüti:  $n = 747$ , Windisch:  $n = 829$ ) erklären: Bei grossen Stichproben braucht es nur kleine Abweichungen, damit diese signifikant werden (De Vaus, 2002).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Struktur der für die Durchführung der Kovarianzanalysen zur Verfügung stehenden Daten suboptimal ist. Allenfalls können sogar nur Aussagen über Tendenzen gemacht werden. Backhaus et al. (2003) weisen darauf hin, dass die materielle Aufgabe der Varianzanalyse lediglich darin besteht, die Tatsache des Vorliegens eines Zusammenhangs zu testen und nicht eine Aussage über die Stärke des Zusammenhangs zu machen, was dazu führt, dass der Raum für Fehlinterpretationen verhältnismässig klein ist. Die Kovarianzanalysen wurden somit, trotz der überraschend suboptimalen Datenstruktur, wie geplant durchgeführt. Die dabei erzielten Resultate werden jedoch eher konservativ, d.h. mit der den genannten Umständen angemessenen Vorsicht, interpretiert.

## 6.6 Resultate

### 6.6.1 Gerechtigkeits-Modell

Bevor erforscht werden konnte, ob sich im Rahmen dieser Studie eines der bereits bekannten Organizational Justice Modelle zeigt (vgl. Kapitel 2.3) oder ob ein neues Modell zum Vorschein tritt, mussten erst die psychometrischen Eigenschaften der 22 Fairness-Items überprüft werden. Wie beispielsweise von DeVellis (2003) vorgeschlagen, wurden die Items in Bezug auf die folgenden sieben Kriterien evaluiert:

- Anzahl der Antwortenden: Items, auf welche weniger als 90 % der Teilnehmer antworten, weisen wahrscheinlich eine Problematik auf, wie Unverständlichkeit oder Unangemessenheit. Im Durchschnitt wurden die 22 Fairness-Items von über 99 % der Teilnehmenden beantwortet. Am wenigsten Antwortende, aber immer noch 95.7 %, erreichte das Item "Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte", was nicht überrascht, da im Verlauf des Rekrutierungsverfahrens wenig über die (zum Teil vorhandenen) Beschwerdemöglichkeiten informiert wurde.
- Minimum und Maximum: Unter den 22 Fairness-Items befand sich keines, bei dem nicht die ganze Breite der Antwortmöglichkeiten benutzt wurde, also 1 (z.B. "überhaupt nicht") als Minimum bzw. 5 (z.B. "sehr") als Maximum.
- Standardabweichung: Die durchschnittliche Standardabweichung der 22 Items beträgt 0.956, was als akzeptabel bezeichnet werden kann. Die kleinste Standardabweichung (0.765) weist das Item "30. Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin" auf.
- Mittelwerte: Der Durchschnitt der Mittelwerte der 22 Fairness-Items beträgt 4.08, was auf eine im Durchschnitt positive Beantwortung der Items schliessen lässt. Den höchsten Mittelwert (4.53) weist das Item "Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt" auf.
- Antwortverteilung: Keines der 22 Fairness-Items weist eine Schiefe von über  $\pm 2.00$  oder eine Kurtosis von über  $\pm 7.00$  auf (vgl. West, Finch & Curran, 1995); die betragslich höchsten Werte sind bei der Schiefe -1.727 und bei der Kurtosis 2.962, beide Werte betreffen das Item "Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt".
- Trennschärfe: Die durchschnittliche Trennschärfe der 22 Fairness-Items beträgt 0.52. Alle Items, mit einer Ausnahme, weisen Trennschärfen von über 0.4 auf. Trennschärfen von 0.4 und höher werden als ausgezeichnet bewertet, es handelt sich um sehr gute Items (Hirsig, 1993). Die tiefste Trennschärfe (0.3437) weist das Item "Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen" auf. Dieses Item kann als brauchbar bezeichnet werden (Hirsig, 1993). Die Trennschärfen aller Items sind in Tabelle 5 ersichtlich.
- Interne Konsistenz: Da alle 22 Items zusammen das Ausmass der Organizational Justice messen, wurde geprüft, inwieweit die Items einer Skala zugeordnet werden können. Der Reliabilitätskoeffizient aller 22 Fairness-Items zusammen, der die interne Konsistenz wiedergibt, beträgt 0.8999 (Cronbach-Alpha), was als "very good" (DeVellis, 2003, S. 96) zu beurteilen ist. In Tabelle 5 ist ersichtlich, wie sich der Reliabilitätskoeffizient verändert, wenn ein bestimmtes Item entfernt wird. Tabelle 5 zeigt zudem die gleichen Daten, nachdem die beiden Items mit der höchsten negativen Wirkung auf den Reliabilitätskoeffizienten, darunter auch das Item mit der tiefsten Trennschärfe sowie das Item mit der

kleinsten Standardabweichung, entfernt wurden. Es sind dies die beiden Items, welche zur Messung des Feedbacks verwendet werden (vgl. Kapitel 6.2), nämlich: "Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen" und "Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin". Der Reliabilitätskoeffizient der verbliebenen 20 Fairness-Items konnte so - geringfügig - auf 0.9017 (Cronbach-Alpha) verbessert werden.

Tab. 5: Trennschärfen und interne Konsistenzen (falls Item entfernt) sämtlicher Fairness-Items

Item	Trennschärfe (22 Items) n = 1595	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (22 Items) n = 1595	Trennschärfe (20 Items) n = 1619	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (20 Items) n = 1619
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	.5682	.8943	.5941	.8955
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	.5098	.8957	.5338	.8971
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	.5731	.8943	.6019	.8954
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	.5392	.8949	.5471	.8967
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	.5647	.8943	.5862	.8956
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	.5217	.8953	.5216	.8975
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	.5351	.8950	.5424	.8968
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	.4990	.8959	.5063	.8977
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	.4762	.8966	.4831	.8986
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	.5812	.8938	.5764	.8958
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	.5039	.8959	.5017	.8981
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	.5403	.8950	.5454	.8967
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	.4646	.8970	.4688	.8992

Item	Trennschärfe (22 Items) n = 1595	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (22 Items) n = 1595	Trennschärfe (20 Items) n = 1619	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (20 Items) n = 1619
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	.4707	.8967	.4744	.8986
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	.4082	.8980	.4059	.9003
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	.6386	.8927	.6392	.8943
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	.6078	.8938	.6080	.8955
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	.6330	.8930	.6236	.8948
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	.5170	.8957	.5114	.8977
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgelegt.	.5042	.8959	.4621	.8995
29. Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen.	.3437	.9012	--	--
30. Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin.	.4292	.8986	--	--

Die Itemanalyse hat gezeigt, dass die 20 verbliebenen Items über genügend gute psychometrische Eigenschaften verfügen, um für alle nachfolgenden Schritte zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet werden zu können. Wie eingangs bereits erwähnt, soll nun die Binnenstruktur des vorliegenden Organizational Justice Konstruktes erforscht werden.

Eine interne Konsistenz von 0.9017 (Cronbach-Alpha) lässt erahnen, dass die 20 Variablen zusammengehörig sind. Die unterschiedlichen Korrelationen zwischen den 20 Items (vgl. Korrelationsmatrix im Anhang, Tab. 23) zeigen auf, dass die einen Items enger zusammengehören als andere. Mit einer Faktorenanalyse lässt sich eine möglichst geringe Anzahl wechselseitig unabhängiger Faktoren eruieren, welche die Beziehungsstruktur der erhobenen Daten zu erklären vermag (Hirsig, 1997). Bevor die Faktorenanalyse durchgeführt werden konnte, musste getestet werden, ob die Durchführung der Faktorenanalyse aufgrund der vorliegenden Daten überhaupt vertretbar ist. Drei Prüfgrößen geben darüber Auskunft: Die Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy muss grösser 0.6 sein und der Bartlett Test of Sphericity muss mit  $p < 0.05$  signifikant werden (Hirsig, 1997), auch sollten die Measure-of-Sampling-Adequacy-Koeffizienten für die einzelnen Items in der Anti-Image-Matrix hoch (d.h.  $> 0.80$ ) sein (Bühner, 2004). Das Mass der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin ergab für die vorliegenden Daten einen Wert von 0.928, was mit "sehr gut" (Bühner, 2004, S. 170) zu beurteilen ist, und der Bartlett-Test war mit  $p < 0.001$  höchst signifikant. Sämtliche MSA-Koeffizienten waren höher als 0.877, was laut Backhaus et al. (2003) als "verdienstvoll" (S. 276) gilt, hinter "erstaunlich" die zweitbeste Bewertung, und was ebenfalls eine gute Eignung der Items für die Faktorenanalyse aufzeigt. Die Stabilität der Faktorenlösung nimmt mit wachsender Stichprobengrösse zu, weshalb bereits eine Stichprobengrösse von  $n = 1000$  als "exzellent" (Bühner, 2004, S. 157) bezeichnet wird; in der vorliegenden Arbeit beträgt die Stichprobengrösse 1852.

Die Faktorenanalyse - genauer: die varimax-rotierte Hauptkomponentenanalyse - ergab aufgrund der Anzahl Eigenwerte, die den Wert 1 überschritten haben, vier Faktoren. In Tabelle 6 sind die einzelnen Items sowie deren Faktorladungen ersichtlich. In der Spalte "Fairnessform" ist zudem ersichtlich, in welche Fairness-Form (vgl. Kapitel 2.2) das entsprechende Item gemäss der gängigen Gerechtigkeits-Literatur, insbesondere Colquitt (2001), zugeordnet sein würde.

Tab. 6: Ergebnisse der ersten Faktorenanalyse (Basis: Eigenwert-grösser-eins-Regel)

Item	Fairnessform	Faktor			
		1	2	3	4
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	Verteilung	<b>0.815</b>			
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	Verteilung	<b>0.809</b>			
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	Verteilung	<b>0.772</b>			
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	Verteilung	<b>0.766</b>			
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	Verteilung	<b>0.747</b>		0.300	
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	Interpersonal		<b>0.785</b>		
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	Interpersonal		<b>0.731</b>		
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	Interpersonal		<b>0.723</b>		
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	Informational		<b>0.613</b>		
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	Interpersonal		<b>0.590</b>	0.427	
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	Informational		<b>0.575</b>	0.456	
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	Verfahren			<b>0.651</b>	
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	Verfahren	0.369		<b>0.579</b>	
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	Verfahren			<b>0.574</b>	0.320
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	Verfahren			<b>0.531</b>	0.413
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgelegt.	Informational		0.341	<b>0.521</b>	
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	Verfahren			<b>0.498</b>	0.362
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	Verfahren			<b>0.487</b>	
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	Verfahren				<b>0.792</b>
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	Verfahren				<b>0.768</b>

Hinweise: Missing values wurden mit dem Mittelwert der entsprechenden Variable ersetzt; n = 1852.  
Faktorladungen < ± 0.3 werden nicht angezeigt.  
Gesamthaft erklären die vier Faktoren 57.6 % der Varianz.

Das Ergebnis der Faktorenanalyse zeigt, dass

- auf Faktor 1 sämtliche Items der Verteilungsgerechtigkeit, und nur diese, hoch laden
- auf Faktor 2 sämtliche Items der Interpersonalen Gerechtigkeit hoch laden sowie zwei Items der Informationalen Gerechtigkeit
- auf Faktor 3, bis auf zwei Ausnahmen, sämtliche Items der Verfahrensgerechtigkeit hoch laden sowie ein Item der Informationalen Gerechtigkeit
- auf Faktor 4 zwei Items der Verfahrensgerechtigkeit hoch laden.

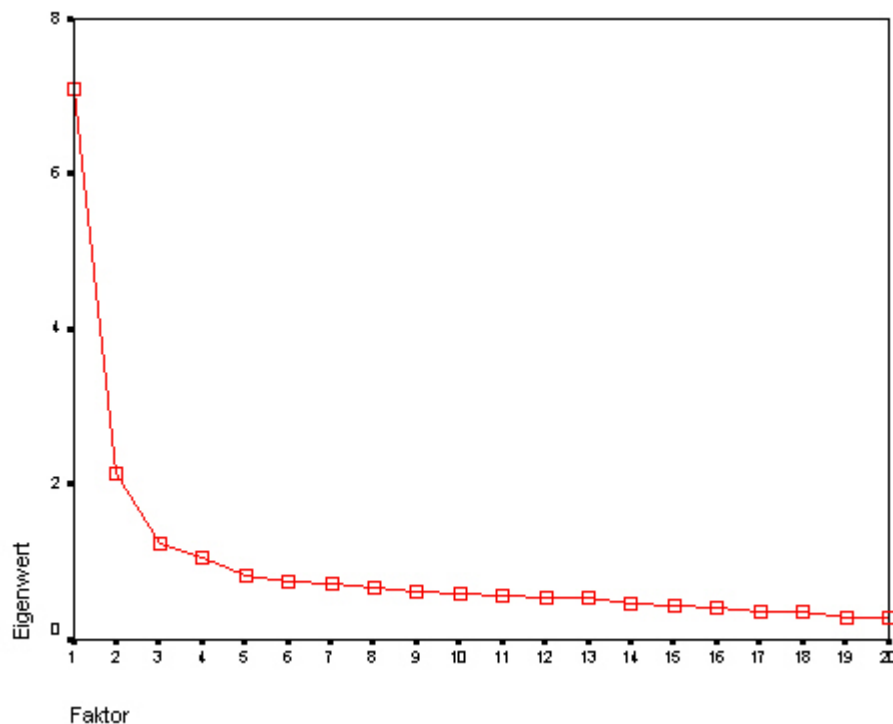


Abb. 6: Scree-Plot

Aus den vorliegenden Daten konnte somit zwar ein 4-Faktoren-Modell ermittelt werden, aber weder das von Greenberg (1993a), noch das von Colquitt (2001). Kann wirklich von vier Faktoren ausgegangen werden?

Einiges spricht dagegen:

- Der Eigenwert für den 1. Faktor betrug 7.088, für den 2. Faktor 2.146, für den 3. Faktor 1.242 und für den 4. Faktor 1.051. Es fällt auf, dass der letzte Faktor das Kriterium Eigenwert  $> 1$  nur knapp überschreitet.
- Gemäss Bühner (2004) überschätzt das Eigenwert-Kriterium in der Regel die Anzahl wirklicher Faktoren.
- Der Scree-Plot (vgl. Abb. 6) zeigt einen deutlichen Knick beim zweiten Faktor, was einen bedeutsamen Eigenwertabfall an dieser Stelle bedeutet. Gemäss Kline (1997) wird der Faktor nach dem Knick (hier somit der dritte Faktor) mitgezählt.
- Die Items, welche den vierten Faktor bilden, sind das erste und das zweite Item auf der zweiten Seite des Fragebogens. Die exponierte Lage der beiden Items mag dazu beitragen, dass sie einen eigenen Faktor bilden. Beides sind zudem Items von Colquitt (2001), welche auf Leventhal (1980) basieren (Consistency rule, Bias suppression rule, vgl. Kapitel 2.2.2.2) - und diese beiden Leventhal-Kriterien sind sich recht ähnlich.

- Gemäss O'Connor (2000) sind sowohl die Eigenwert-grösser-eins-Regel als auch die Interpretation des Scree-Plots nicht reliabel genug für die korrekte Bestimmung der Anzahl Faktoren. Er empfiehlt deshalb, eine Parallelanalyse durchzuführen, bei welcher es darum geht, Eigenwerte aus Zufallsstichproben zu extrahieren, bei welchen die Fallzahl und die Anzahl Variablen gleich hoch sind wie beim zu untersuchenden Datensatz und dann auf einem gewählten Signifikanzniveau zu überprüfen, ob die Verteilung der Eigenwerte des zu untersuchenden Datensatzes der Verteilung der zufälligen Eigenwerte angehört oder nicht. Die Parallelanalyse wurde mit 1852 Fällen, 20 Variablen und 1000 Zufallsstichproben durchgeführt. Es wurden somit 1000 Stichproben mit 1852 Fällen und 20 Zufallsvariablen erzeugt; für jede einzelne der 20 möglichen Faktoren resultierte eine Verteilung von 1000 zufälligen Eigenwerten. Anhand dieser Verteilung wurde eine Grenze definiert, mit der zufällige Eigenwerte nur noch mit einer Wahrscheinlichkeit von 5 Prozent auftreten. Eigenwerte, welche diese Grenze überschreiten, gehören somit höchstwahrscheinlich nicht mehr der Verteilung der zufälligen Eigenwerte an, sondern der Verteilung von empirischen Eigenwerten (Bühner, 2004). Aufgrund der durchgeführten Parallelanalyse, deren Ergebnisse in Tabelle 7 dargestellt sind, gelten 3 Faktoren als statistisch bedeutsam, da diese über der Grenze von 95 % der zufällig erzeugten Eigenwerte liegen: Die Eigenwerte der ersten drei empirischen Faktoren (7.088, 2.146 und 1.242) sind jeweils grösser als die entsprechenden ersten drei zufällig erzeugten 95-Perzentil-Eigenwerte (vgl. Tab. 7). Hingegen liegt der Eigenwert des vierten empirischen Faktors (1.051) unter dem vierten 95-Perzentil-Eigenwert (1.125638).

Tab. 7: Auszug des relevanten Teils der Ergebnisse der Parallelanalyse nach O'Connor (2000)

Root	Means	95-percentile-Eigenvalues	empirische Eigenwerte
1.000000	1.186137	1.216521	7.088
2.000000	1.154417	1.177455	2.146
3.000000	1.129750	1.150152	1.242
4.000000	1.108484	1.125638	1.051
5.000000	1.089245	1.104802	
6.000000	1.070936	1.085700	
7.000000	1.054053	1.068166	
8.000000	1.037481	1.050910	
9.000000	1.021111	1.035969	
10.000000	1.005065	1.019252	
11.000000	0.989034	1.002758	
12.000000	0.973731	0.987115	

Einiges weist somit auf ein 3-Faktoren-Modell hin. Um die vorliegenden Daten weiter erforschen zu können, wurde deshalb eine zweite Faktorenanalyse, mit den gleichen Voraussetzungen, durchgeführt. Diese zweite Faktorenanalyse - genauer: ebenfalls eine varimax-rotierte Hauptkomponentenanalyse - unterschied sich von der ersten nur dadurch, dass methodisch ein 3-Faktoren-Modell "erzwungen" wurde.

Die Faktorladungen der Items der zweiten Faktorenanalyse sind in Tabelle 8 ersichtlich.

Tab. 8: Ergebnisse der zweiten Faktorenanalyse (Basis: Resultate der Parallelanalyse nach O'Connor, 2000)

Item	Fair- ness- form	Faktor		
		1	2	3
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	Verteilung	<b>0.809</b>		
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	Verteilung	<b>0.794</b>		

Item	Fair- ness- form	Faktor		
		1	2	3
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	Verteilung	<b>0.781</b>		
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	Verteilung	<b>0.777</b>		
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	Verteilung	<b>0.752</b>		
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	Verfahren	<b>0.462</b>		0.400
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	Interpersonal		<b>0.762</b>	
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	Interpersonal		<b>0.747</b>	
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	Interpersonal		<b>0.686</b>	
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	Interpersonal		<b>0.651</b>	
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	Informational		<b>0.643</b>	
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	Informational		<b>0.640</b>	
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgelegt.	Informational		<b>0.448</b>	
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	Verfahren			<b>0.743</b>
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	Verfahren			<b>0.705</b>
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	Verfahren			<b>0.632</b>
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	Verfahren			<b>0.586</b>
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	Verfahren		0.353	<b>0.569</b>
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	Verfahren			<b>0.424</b>
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	Verfahren	0.304		<b>0.418</b>

Hinweise: Missing values wurden mit dem Mittelwert der entsprechenden Variable ersetzt; n = 1852.  
 Faktorladungen  $< \pm 0.3$  werden nicht angezeigt.  
 Gesamthaft erklären die drei Faktoren 52.4 % der Varianz.

Das Ergebnis der zweiten Faktorenanalyse, bei der ein 3-Faktoren-Modell gewählt wurde, zeigt, dass

- auf Faktor 1 wiederum sämtliche Items der Verteilungsgerechtigkeit hoch laden plus neu ein Item der Verfahrensgerechtigkeit knapp ebenfalls auf Faktor 1 lädt
- auf Faktor 2 ausschliesslich sämtliche Items der Interpersonalen Gerechtigkeit und der Informationalen Gerechtigkeit hoch laden
- auf Faktor 3 ausschliesslich die Items der Verfahrensgerechtigkeit hoch laden

Hier wurde nun ein bekanntes Modell ersichtlich, nämlich dasjenige von Bies und Moag (1986). Interpersonale Gerechtigkeit und Informationale Gerechtigkeit bilden, wie in Kapitel 2.2.3 gesehen, die Interaktionale Gerechtigkeit.



Die Hauptkomponentenanalyse, wie sie - wie oben beschrieben - hier zwei Mal durchgeführt wurde, gibt Antwort auf die Frage, wie sich die auf einem Faktor hoch ladenden Variablen durch einen Sammelbegriff (Komponente) beschreiben lassen, und macht nur Aussagen über die Verhältnisse in der Korrelationsmatrix der verwendeten Stichprobe (Bühner, 2004). Um die Robustheit der gefundenen Binnenstruktur zu prüfen, wurde zusätzlich eine Hauptachsenanalyse durchgeführt, welche Antwort auf die Frage gibt, wie sich die Ursache bezeichnen lässt, die für die Korrelationen zwischen den Items verantwortlich ist. Da die Resultate der Hauptachsenanalyse den Resultaten der Hauptkomponentenanalyse entsprachen (die gleichen Items luden nahezu gleich hoch auf die gleichen Faktoren, sowohl im 4-Faktoren- als auch im 3-Faktoren-Modell), kann die gefundene Struktur als robust bezeichnet werden. Beide Analysen wurden zudem sowohl mittels orthogonaler (Varimax) als auch mittels obliquer (Promax) Rotationstechnik durchgeführt. Stets ergab sich das gleiche Bild - die Faktorenstruktur zeigte sich methodeninvariant. Auch die unterschiedlichen Rotationstechniken (orthogonal: Faktoren korrelieren nicht miteinander; oblique: Faktoren korrelieren miteinander) führten zur gleichen Zuordnung der Items zu den Faktoren, was für eine sehr stabile Faktorenstruktur spricht.

Im Folgenden wird somit das 3-Faktoren-Modell verwendet: Verteilungsgerechtigkeit (mit allen Items der Verteilungsgerechtigkeit), Verfahrensgerechtigkeit (mit allen Items der Verfahrensgerechtigkeit), Interaktionale Gerechtigkeit (mit allen Items der Interpersonalen und der Informationalen Gerechtigkeit zusammen). Die Faktorenladung von Item Nr. 14 (vgl. Tab. 8), einem Item der Verfahrensgerechtigkeit, lädt zwar mit 0.462 auf den Faktor Verteilungsgerechtigkeit am höchsten, da aber die Ladung auf den Faktor Verfahrensgerechtigkeit, wo es eigentlich "hingehören" sollte, nur unwesentlich kleiner ist (0.400), wird es als Item der Verfahrensgerechtigkeit belassen. Es ist anzunehmen, dass das Wort "Funktions-Zuteilung" in seiner Salienz ausgeprägter war als das Wort "beeinflussen", weshalb das Item knapp in den "falschen" Faktor geraten ist. In Tabelle 9 sind die Daten zur Trennschärfe und zur internen Konsistenz für die drei Skalen abgebildet. Die interne Konsistenz kann, gemessen an den Cronbach Alpha Werten, für jede der drei Skalen als "very good" (DeVellis, 2003, S. 96) bezeichnet werden.

Tab. 9: Psychometrische Werte der drei Gerechtigkeits-Skalen

Item	Trenn- schärfe	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt
<b>Verteilungsgerechtigkeit; n = 1808; Cronbachs Alpha = .8819</b>		
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	.7554	.8474
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	.6712	.8668
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	.7513	.8490
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	.7035	.8600
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	.7058	.8593
<b>Verfahrensgerechtigkeit; n = 1702; Cronbachs Alpha = .8023</b>		
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	.4887	.7839
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	.4898	.7838
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	.5324	.7779

Item	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	.5248	.7784
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	.5772	.7707
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	.5180	.7795
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	.5515	.7756
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	.4414	.7919
<b>Interaktionale Gerechtigkeit; n = 1783; Cronbachs Alpha = .8263</b>		
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	.5981	.8003
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	.4968	.8151
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	.6429	.7909
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	.6869	.7857
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	.6501	.7901
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	.5761	.8025
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgestellt.	.4261	.8363

### 6.6.2 Colquitt-Items

Die 4-Faktoren-Struktur von Colquitt (2001) hat sich in dieser Studie somit nicht gezeigt, hingegen erwiesen sich seine Items als wertvoll: Von den drei verwendeten Verteilungsgerechtigkeits-Items befinden sich alle drei (Nr. 2, 3 und 4) bei den verbliebenen Items, von den sieben verwendeten Verfahrensgerechtigkeits-Items befinden sich alle sieben (Nr. 13 bis 19) bei den verbliebenen Items, und von den je zwei Items zur Interpersonalen bzw. Informationalen Gerechtigkeit befinden sich alle vier (Nr. 22, 23, 26, 27) bei den verbliebenen Items zur Interaktionalen Gerechtigkeit. Sämtliche Items, deren Trennschärfe sowie die interne Konsistenz, wenn das Item entfernt würde, sind in Tabelle 9 ersichtlich.

### 6.6.3 Antwortverteilung

Bevor die Resultate zu den Forschungsfragen erläutert werden, wird hier aufgezeigt, wie die Teilnehmer die für diese Studie relevanten Items beantwortet haben. Für diese Studie relevant sind das Einzel-Item, mit welchem die erlebte Verteilungsgerechtigkeit erhoben wurde, die fünf Items, welche zusammen die Verteilungsgerechtigkeits-Skala bilden, die acht Items, welche zusammen die Verfahrensgerechtigkeits-Skala bilden, die sieben Items, welche zusammen die Skala zur Interaktionalen Gerechtigkeit bilden, das Item, mit welchem das Ausmass des sozialen Vergleichs erhoben wurde, das Item, mit welchem erhoben wurde, inwieweit sich die Ergebnis-Erwartungen erfüllt haben, die zwei Items, welche zusammen die Feedback-Skala bilden, sowie das Item, mit welchem die (Un-)Zufriedenheit mit dem Ergebnis erhoben wurde. Die Verteilung der Antworten auf die jeweils fünf Skalenstufen ist für diese 26 Items in der nachfolgenden Tabelle 10 ersichtlich.

Tab. 10: Prozentuale Verteilung der Antworthäufigkeiten auf die relevanten Items (n = 1852)

Item	Antwortskala und prozentuale Verteilung					
	sehr unfair	ziemlich unfair	weder fair noch unfair	ziemlich fair	sehr fair	missing values
Verteilungsgerechtigkeit (Einzel-Item)	2.0	3.5	13.6	30.9	49.6	0.5
Verteilungsgerechtigkeit (Item-Skala):						
	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr	missing values
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	1.1	3.7	12.2	31.3	51.3	0.3
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	1.1	3.1	12.1	31.7	51.6	0.4
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	1.0	3.0	11.4	31.1	52.9	0.6
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	1.7	3.9	15.4	32.7	45.4	0.9
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	1.8	3.5	12.9	28.6	52.1	1.2
Verfahrensgerechtigkeit:						
	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr	missing values
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	3.2	12.2	26.7	38.9	18.5	0.4
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	2.6	7.6	21.2	36.0	31.6	0.9
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	1.2	3.5	15.0	30.3	49.9	0.1
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	2.4	6.4	17.7	29.3	43.5	0.8
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	1.9	5.6	21.8	37.0	32.9	0.7
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	3.8	8.7	23.1	35.3	24.8	4.3
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	1.3	2.9	19.4	39.0	36.1	1.3
20. Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	3.4	9.5	24.1	33.0	28.9	1.0

Item	Antwortskala und prozentuale Verteilung					
	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr	missing values
Interaktionale Gerechtigkeit						
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	0.6	1.4	9.0	22.6	66.1	0.3
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	0.9	3.0	14.1	27.4	54.4	0.2
24. Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	1.0	3.8	12.8	34.8	46.4	1.2
25. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	0.3	3.6	8.2	27.0	60.3	0.7
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	0.9	3.5	16.1	42.0	37.1	0.4
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	0.5	2.1	11.6	26.9	58.4	0.5
28. Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorgestellt.	3.7	11.0	21.2	34.8	28.1	1.1
	mit niemandem	mit wenigen	mit einigen	mit vielen	mit sehr vielen	missing values
7. Ich habe in der Zwischenzeit meine Funktions-Zuteilung mit der Funktions-Zuteilung von [Anzahl] anderen verglichen:	15.2	24.2	41.2	15.6	3.3	0.6
	sehr negativ überrascht	leicht negativ überrascht	gar nicht überrascht	leicht positiv überrascht	sehr positiv überrascht	missing values
8. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, hat mich...	3.1	9.6	30.5	35.0	21.3	0.5
	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr	missing values
Feedback						
29. Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen.	6.6	9.2	17.1	30.5	34.3	2.3
30. Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin.	7.4	9.4	19.1	31.2	31.0	1.9
	sehr unzufrieden	ziemlich unzufrieden	teils, teils	ziemlich zufrieden	sehr zufrieden	missing values
10. Mit der Funktion, der ich zugeteilt wurde, bin ich:	3.6	6.3	14.6	32.9	42.3	0.4

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die befragten Stellungspflichtigen das Verfahren, die Interaktion und auch das Ergebnis als ausgesprochen fair beurteilt haben. So hat sich gezeigt, dass nur 8.8 % der Teilnehmer die Verfahrensgerechtigkeit mit einem Wert unter 3 (dem Mittelpunkt der 5er-Skala) beurteilt haben und nur 4 % der Teilnehmer die Interaktionale Gerechtigkeit mit einem Wert unter 3 beurteilt haben. Die beiden abhängigen Variablen (Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala; Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem

Einzel-Item) unterschreiten mit einer Schiefe von -1.198 bzw. -1.289 und einer Kurtosis von 1.236 bzw. 1.386 die in der Fachliteratur (z.B. SPSS, 2004) genannte besorgniserregende Grenze eines Betrages von jeweils 3 zwar deutlich und sind somit akzeptabel, aber die Ausprägung der Schiefe weist auch bei der Verteilungsgerechtigkeit auf eine starke Tendenz zu einer positiven Bewertung hin. Ebenfalls als stark positiv wurde die Zufriedenheit mit der Funktions-Zuteilung beurteilt: Drei Viertel der Befragten waren ziemlich oder sehr zufrieden mit der ihnen zugeteilten Funktion. Bei den sozialen Vergleichen haben nur knapp 19 % der Stellungspflichtigen angegeben, dass sie mit vielen oder sogar sehr vielen anderen Stellungspflichtigen die Funktions-Zuteilung verglichen hatten; über 15 % haben keine sozialen Vergleiche in Bezug auf die Funktions-Zuteilung durchgeführt. Bei einem knappen Drittel der Stellungspflichtigen entsprach die zugeteilte Funktion den Erwartungen, während fast 60 % der Stellungspflichtigen leicht oder sehr positiv überrascht waren über die Funktion, der sie zugeteilt worden sind. Zwei Drittel der Befragten bewerteten das Feedback, weshalb sie dieser Funktion zugeteilt worden sind, als ausreichend, während nur ein knapper Fünftel das Feedback als nicht ausreichend einschätzte.

Wie bereits in Kapitel 6.5 erwähnt, zeigte sich, dass sich die Resultate in Rüti und in Windisch geringfügig, aber zum Teil signifikant, unterscheiden. Die nachfolgende Tabelle 11 zeigt die entsprechenden Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanzen.

Tab. 11: Vergleich der beiden Rekrutierungszentren Rüti und Windisch

	Rüti (n = 747)	Windisch (n = 829)
Verteilungsgerechtigkeit (Einzel-Item)		
Mittelwert	4.150	4.330
Standardabweichung	1.005	0.870
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.000
Verteilungsgerechtigkeit (Item-Skala)		
Mittelwert	4.248	4.328
Standardabweichung	0.775	0.698
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.035
Verfahrensgerechtigkeit		
Mittelwert	3.868	3.964
Standardabweichung	0.664	0.633
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.003
Interaktionale Gerechtigkeit		
Mittelwert	4.220	4.294
Standardabweichung	0.626	0.598
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.017
Sozialer Vergleich		
Mittelwert	2.570	2.780
Standardabweichung	1.001	1.014
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.000
Erwartungserfüllung		
Mittelwert	3.530	3.720
Standardabweichung	1.055	0.957
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.000
Feedback		
Mittelwert	3.671	3.826
Standardabweichung	1.105	1.065
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.005
(Un-)Zufriedenheit		
Mittelwert	4.010	4.100
Standardabweichung	1.074	1.032
Signifikanz (Mittelwertunterschied)		.101

Es ist erkennbar, dass - mit Ausnahme der (Un-)Zufriedenheit mit der Funktions-Zuteilung - sich die Ergebnisse signifikant unterscheiden, und dies stets zu Gunsten von Windisch. Erklärungsansätze hierfür werden in

Kapitel 7 erläutert. Da die Unterschiede allerdings nur eher klein sind (der grösste Unterschied beträgt nur 0.21), werden die Daten aus Rüti und Windisch weiterhin zusammen ausgewertet.

## 6.6.4 Zum Einfluss des fair process effect

### 6.6.4.1 Soziale Vergleiche

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit anderen Stellungspflichtigen verglichen haben, durch einen geringeren fair process effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit niemandem verglichen haben, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Verfahrensgerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Interaktionale Gerechtigkeit
- Feedback
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 1a relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(4, 3122) = 13.37, p < 0.001^6$ , aber keinen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(2, 1560) = 2.81, p = 0.061$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3122) = 2.19, p = 0.067$ . Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1561) = 18.81, p < 0.001$ , keinen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(1, 1561) = 0.20, p = 0.659$ , aber einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 4.21, p < 0.05 (0.015)^7$ .

---

<sup>6</sup> Von den vier von SPSS zur Verfügung gestellten multivariaten Tests wurde stets der Pillais Spur Test verwendet, weil "... evidence suggests Pillai's criterion is more robust and should be used if sample size decreases, unequal cell sizes appear, or homogeneity of covariances is violated" (Hair et al., 1995, S. 278).

<sup>7</sup> Bei signifikanten Resultaten über dem Niveau von 0.000 wird hinter der konventionellen Signifikanzangabe ( $< 0.001$ ,  $< 0.01$  bzw.  $< 0.05$ ) stets in Klammern auch die exakte Signifikanzangabe publiziert. So kann abgeschätzt werden, wie nahe der Signifikanzwert bei der konventionellen Grenze liegt, was das - unter den gegebenen Umständen - vorsichtige Interpretieren des jeweiligen Resultats erleichtern soll.

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1561) = 20.06, p < 0.001$ , einen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(1, 1561) = 5.26, p < 0.05 (0.022)$ , aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 0.26, p = 0.774$ .

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 7) zeigt die signifikante Interaktion zwischen Verfahrensgerechtigkeit und sozialem Vergleich in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item). Es ist zu sehen, dass je höher die Verfahrensgerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde - dies sowohl bei den Stellungspflichtigen, welche soziale Vergleiche bezüglich ihrer zugeteilten Funktion gemacht haben, als auch bei denen, die keine sozialen Vergleiche bezüglich ihrer zugeteilten Funktion gemacht haben. Es ist weiter zu sehen, dass die Steigung der Kurve derjenigen mit sozialen Vergleichen flacher verläuft als die Steigung der Kurve derjenigen ohne soziale Vergleiche. Der fair process effect ist somit bei denjenigen, die soziale Vergleiche gemacht haben, geringer als bei denjenigen, die keine sozialen Vergleiche gemacht haben.

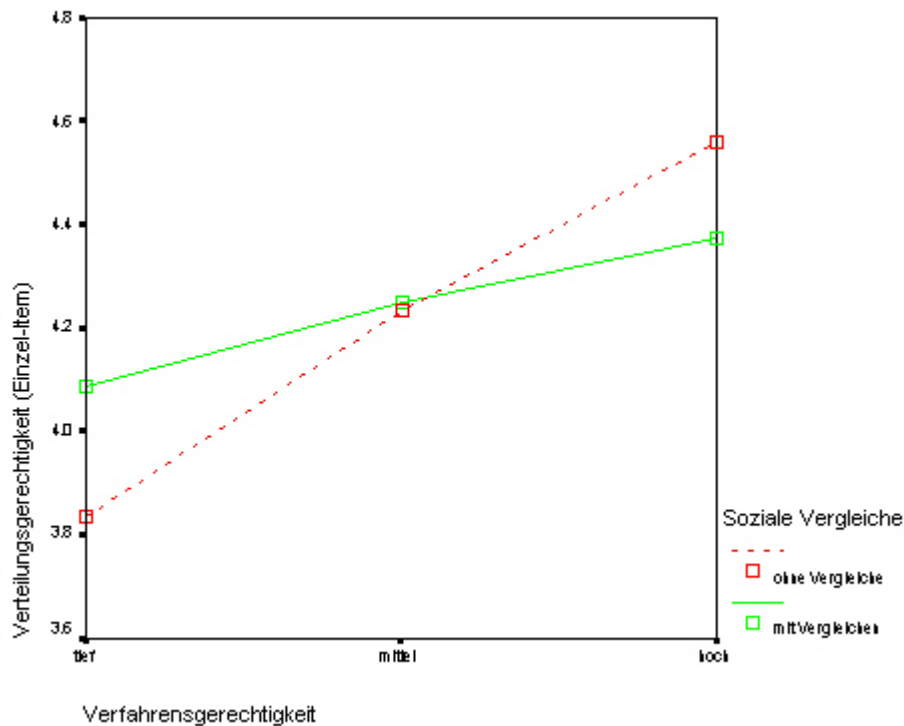


Abb. 7: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

Ein Vergleich der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) ergab eine signifikante Differenz zwischen den Mittelwerten bei tiefer Verfahrensgerechtigkeit derjenigen ohne soziale Vergleiche verglichen mit denjenigen mit sozialen Vergleichen, wie aus nachfolgender Tabelle 12 ersichtlich ist.

Tab. 12: Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) zwischen denjenigen mit sozialen Vergleichen und denjenigen ohne soziale Vergleiche

Verfahrensgerechtigkeit	Mittelwerte Verteilungsgerechtigkeit (Einzel-Item)		Mittlere Differenz	Signifikanz der mittleren Differenz
	ohne soziale Vergleiche	mit sozialen Vergleichen		
tief	3.836	4.088	0.251	p < 0.05
mittel	4.234	4.249	0.016	n. s.
hoch	4.561	4.373	-0.188	n. s.

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 8) zeigt die nicht-signifikante Interaktion zwischen Verfahrensgerechtigkeit und sozialem Vergleich in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala). Beide Kurven sind ungefähr gleich steil, weshalb keine signifikante Interaktion festgestellt werden konnte. Die Kurve der Stellungspflichtigen, welche soziale Vergleiche gemacht haben, ist aber auch hier leicht flacher als die andere Kurve. Der fair process effect ist somit bei denjenigen, die soziale Vergleiche gemacht haben, auch hier etwas geringer als bei denjenigen, die keine sozialen Vergleiche gemacht haben.

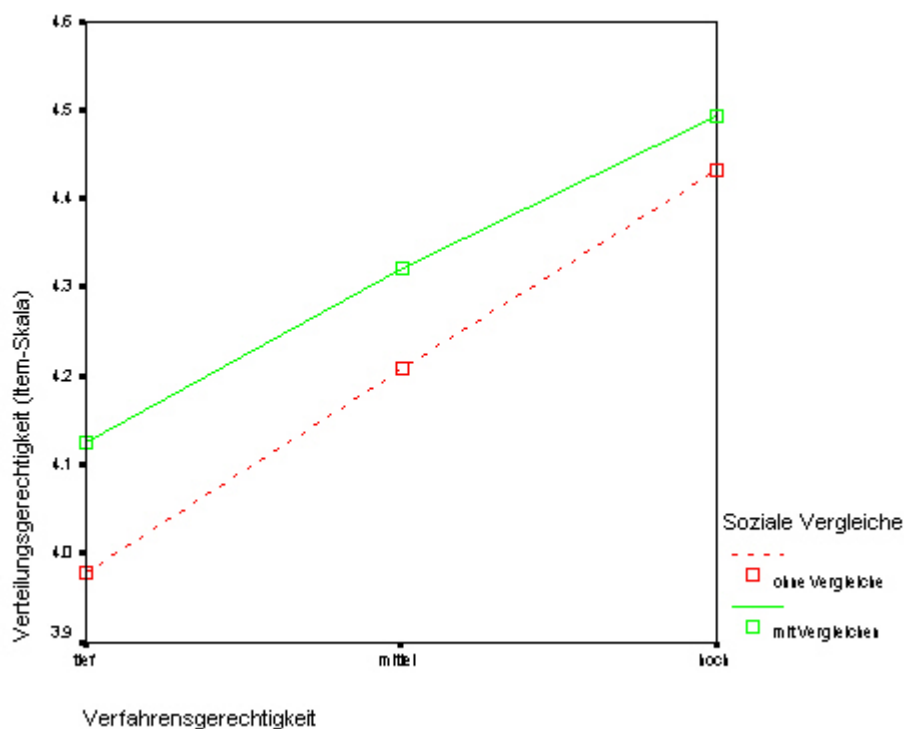


Abb. 8: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

#### 6.6.4.2 Erwartungserfüllung

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich erfüllte, durch einen geringeren fair process effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich nicht erfüllte, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:



Unabhängige Variablen:

- Verfahrensgerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt"
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Interaktionale Gerechtigkeit
- Feedback
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 2a relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind.

Der multivariate Test zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(4, 3122) = 13.37, p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(2, 1560) = 1.66, p = 0.191$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3122) = 0.58, p = 0.674$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1561) = 18.81, p < 0.001$ , keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(1, 1561) = 0.32, p = 0.575$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 0.39, p = 0.676$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1561) = 20.06, p < 0.001$ , keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(1, 1561) = 1.75, p = 0.186$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 1.04, p = 0.354$ .

Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme (Abb. 9 und 10) zeigen die nicht-signifikanten Interaktionen zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Erwartungserfüllung in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel Item bzw. mit der Item-Skala). In beiden Abbildungen ist ersichtlich, dass die Kurve derjenigen, deren Erwartungen an die zugeteilte Funktion sich erfüllt haben, flacher verläuft als die andere Kurve, d.h. der fair process effect ist bei diesen Stellungspflichtigen geringer.

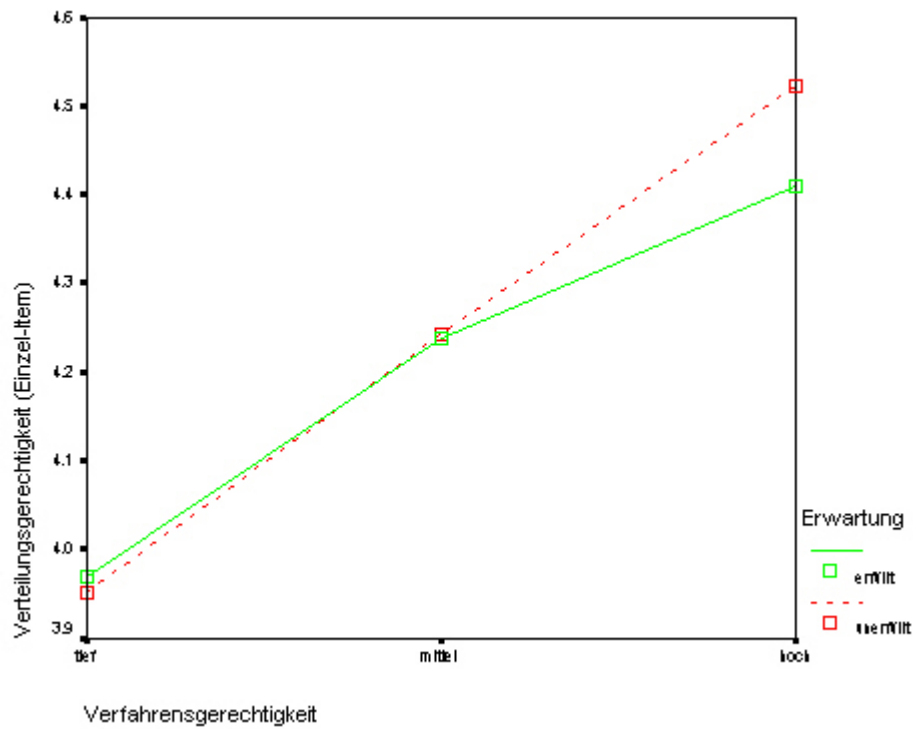


Abb. 9: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

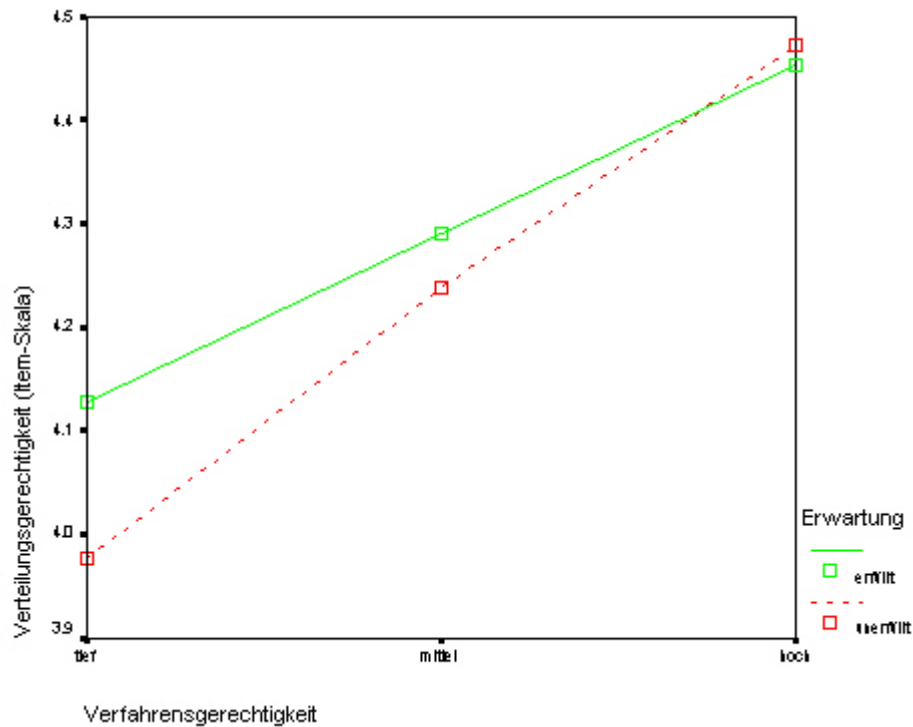


Abb. 10: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

### 6.6.4.3 Feedback

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, die eher viel Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, durch einen geringeren fair process effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, die eher wenig Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Verfahrensgerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Feedback, mit den Ausprägungsgraden "eher wenig" und "eher viel"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Interaktionale Gerechtigkeit
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 3a relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(4, 3100) = 13.48, p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(2, 1549) = 0.37, p = 0.694$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3100) = 0.41, p = 0.803$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1550) = 18.43, p < 0.001$ , keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(1, 1550) = 0.38, p = 0.539$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 0.21, p = 0.813$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1550) = 20.70, p < 0.001$ , keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(1, 1550) = 0.07, p = 0.787$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 0.81, p = 0.445$ .

Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme (Abb. 11 und 12) zeigen die nicht-signifikanten Interaktionen zwischen Verfahrensgerechtigkeit und Feedback in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel Item bzw. mit der Item-Skala). In beiden Abbildungen ist ersichtlich, dass die Kurve derjenigen, die eher viel Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, flacher verläuft als die andere Kurve, d.h. der fair process effect ist bei diesen Stellungspflichtigen geringer.

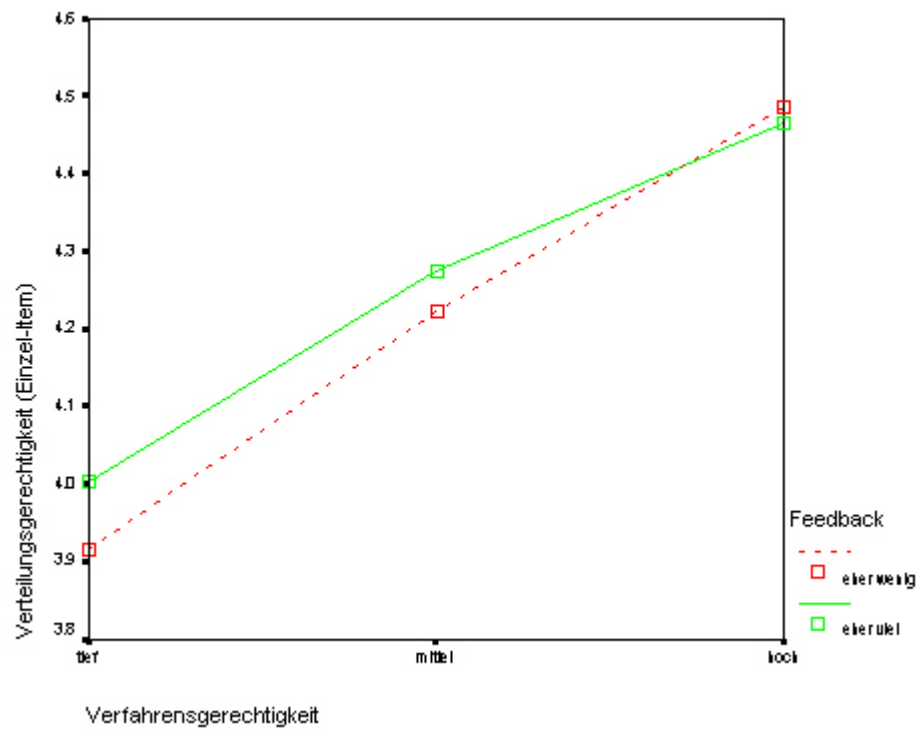


Abb. 11: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

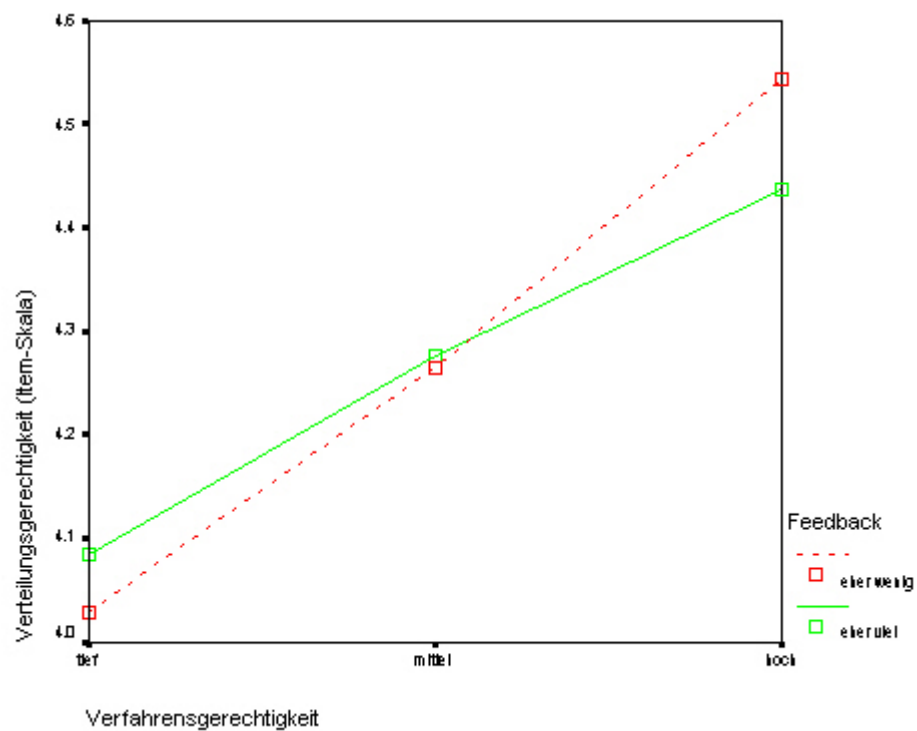


Abb. 12: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

#### 6.6.4.4 (Un-)Zufriedenheit

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche mit der ihnen zugeteilten Funktion sehr zufrieden oder sehr unzufrieden waren, durch einen geringeren fair process effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche mit der ihnen zugeteilten Funktion weder sehr zufrieden, noch sehr unzufrieden waren, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Verfahrensgerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- (Un-)Zufriedenheit, mit den Ausprägungsgraden "nicht sehr (un-)zufrieden" und "sehr (un-)zufrieden"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Interaktionale Gerechtigkeit
- Feedback

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 4a relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(4, 3100) = 10.36, p < 0.001$ , einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(2, 1549) = 72.52, p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3100) = 1.64, p = 0.161$ . Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1550) = 15.97, p < 0.001$ , einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(1, 1550) = 104.86, p < 0.001$ , und einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 3.21, p < 0.05 (0.041)$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen höchst signifikanten Haupteffekt der Verfahrensgerechtigkeit  $F(2, 1550) = 14.53, p < 0.001$ , einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(1, 1550) = 106.52, p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 0.42, p = 0.656$ .

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 13) zeigt die signifikante Interaktion zwischen Verfahrensgerechtigkeit und (Un-)Zufriedenheit in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item). Es ist zu sehen, dass je höher die Verfahrensgerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde - dies sowohl bei den Stellungspflichtigen, die mit der zugeteilten Funktion sehr zufrieden bzw. sehr unzufrieden sind als auch bei den Stellungspflichtigen mit einer mittleren Zufriedenheit. Es ist weiter zu sehen, dass die Steigung der Kurve derjenigen, die mit ihrer zugeteilten Funktion

sehr zufrieden oder sehr unzufrieden sind, etwas flacher verläuft als die Steigung der Kurve derjenigen, die mit ihrer zugeteilten Funktion weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden sind. Der fair process effect - der Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) - ist somit bei denjenigen, die mit ihrer zugeteilten Funktion sehr zufrieden oder sehr unzufrieden sind, geringer als bei denjenigen, die mit ihrer zugeteilten Funktion weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden sind.

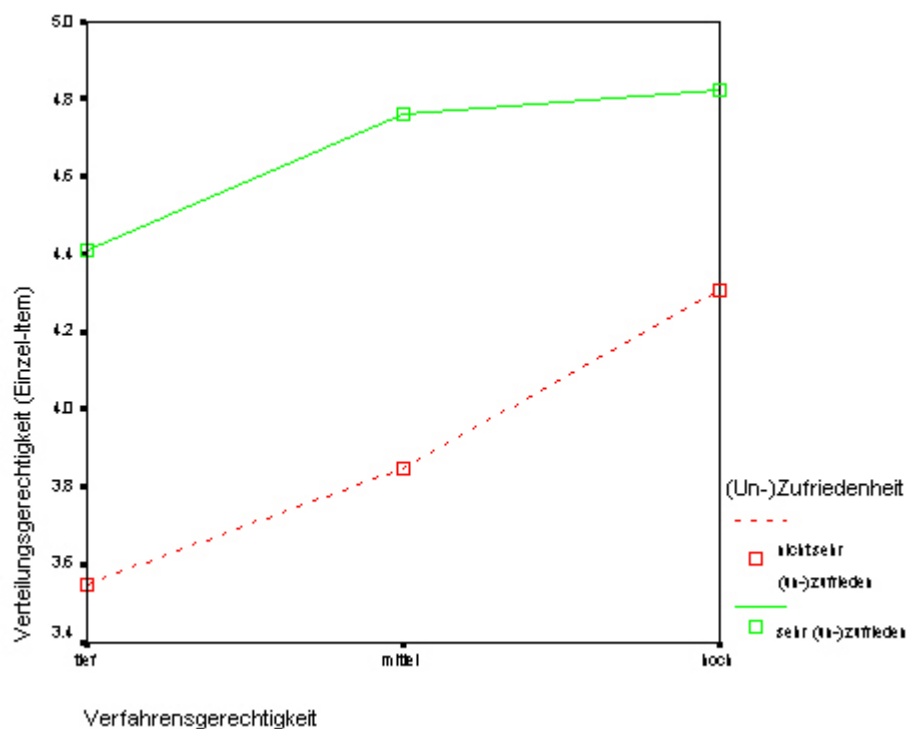


Abb. 13: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

Ein Vergleich der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) ergab eine signifikante Differenz zwischen den Mittelwerten bei allen Stufen der Verfahrensgerechtigkeit der nicht sehr (Un-)Zufriedenen verglichen mit den sehr (Un-)Zufriedenen, wie aus nachfolgender Tabelle 13 ersichtlich ist.

Tab. 13: Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item) zwischen den nicht sehr (Un-)Zufriedenen und den sehr (Un-)Zufriedenen

Verfahrens- gerechtigkeit	Mittelwerte Verteilungs- gerechtigkeit (Einzel-Item)		Mittlere Differenz	Signifikanz der mittleren Differenz
	nicht sehr (un-)zufrieden	sehr (un-)zufrieden		
tief	3.551	4.410	0.859	$p < 0.05$
mittel	3.850	4.761	0.911	$p < 0.05$
hoch	4.310	4.824	0.515	$p < 0.05$

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 14) zeigt die nicht-signifikante Interaktion zwischen Verfahrensgerechtigkeit und der (Un-)Zufriedenheit in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala). Beide Kurven sind ungefähr gleich steil, weshalb keine signifikante Interaktion festgestellt werden konnte. Die Kurve der Stellungspflichtigen, die sehr zufrieden oder sehr unzufrieden mit ihrer zugeteilten Funktion waren, ist aber auch hier geringfügig flacher als die andere Kurve. Der fair process effect ist somit bei

denjenigen, die sehr zufrieden oder sehr unzufrieden mit der zugeteilten Funktion waren, auch hier etwas geringer als bei denjenigen, die weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden mit ihrer Funktion waren.

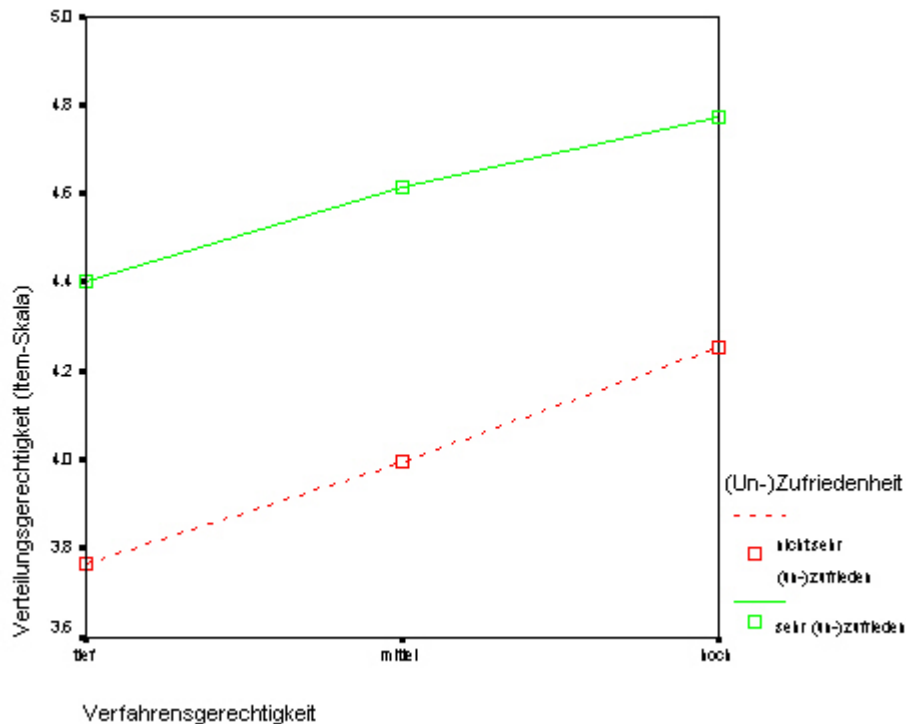


Abb. 14: Interaktion der Variablen Verfahrensgerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

Die Abbildungen 7 bis 14 zeigen deutlich, dass bei tiefer Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher tief ausgeprägt ist, bei mittlerer Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher mittel ausgeprägt ist und bei hoher Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher hoch ausgeprägt ist. Dies unabhängig davon, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde. Dasselbe gilt für sämtliche Stichproben: für diejenigen mit sozialen Vergleichen und für diejenigen ohne soziale Vergleiche, für diejenigen mit erfüllten Erwartungen und für diejenigen ohne erfüllte Erwartungen, für diejenigen mit eher viel Feedback und für diejenigen mit eher wenig Feedback, für die sehr (Un-)Zufriedenen und für die nicht sehr (Un-)Zufriedenen. Den Interaktionsdiagrammen ist auch zu entnehmen, meist deutlich (z.B. Abb. 7), gelegentlich weniger deutlich (z.B. Abb. 8), dass sämtliche in der vorliegenden Arbeit zur Prüfung vorgeschlagenen Variablen - sozialer Vergleich, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit - einen Referenzrahmen bilden können, welcher den Einfluss des fair process effect abmildert: Unabhängig davon, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde, verliefen die Kurven derjenigen mit sozialen Vergleichen flacher als die Kurven derjenigen ohne soziale Vergleiche, verliefen die Kurven derjenigen mit erfüllten Erwartungen flacher als die Kurven derjenigen mit unerfüllten Erwartungen, verliefen die Kurven derjenigen mit eher viel Feedback flacher als die Kurven derjenigen mit eher wenig Feedback, verliefen die Kurven der sehr (Un-)Zufriedenen flacher als die Kurven der nicht sehr (Un-)Zufriedenen, was zeigt, dass diejenigen mit stabileren Referenzrahmen (mit sozialen Vergleichen, mit erfüllten Erwartungen, mit eher viel

Feedback, mit hoher (Un-)Zufriedenheit) die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit zur Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger beiziehen müssen als diejenigen mit schwächeren Referenzrahmen (ohne soziale Vergleiche, mit unerfüllten Erwartungen, mit eher wenig Feedback, mit nicht hoher (Un-)Zufriedenheit).

## **6.6.5 Zum Einfluss des fair interaction effect**

### **6.6.5.1 Soziale Vergleiche**

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit anderen Stellungspflichtigen verglichen haben, durch einen geringeren fair interaction effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche ihre zugeteilte Funktion mit niemandem verglichen haben, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Interaktionale Gerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Verteilungsgerechtigkeit
- Feedback
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 1b relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(4, 3122) = 2.96$ ,  $p < 0.05$  (0.019), aber keinen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(2, 1560) = 2.27$ ,  $p = 0.104$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3122) = 0.87$ ,  $p = 0.483$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte keinen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1561) = 0.66$ ,  $p = 0.517$ , keinen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(1, 1561) = 0.58$ ,  $p = 0.447$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 0.35$ ,  $p = 0.705$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen sehr signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1561) = 5.71$ ,  $p < 0.01$  (0.003), einen signifikanten Haupteffekt des sozialen Vergleichs  $F(1, 1561) = 4.52$ ,  $p < 0.05$  (0.034), aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 1.45$ ,  $p = 0.235$ .



Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme (Abb. 15 und 16) zeigen die nicht-signifikanten Interaktionen zwischen der Interaktionalen Gerechtigkeit und dem sozialen Vergleich in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala). In beiden Abbildungen ist ersichtlich, dass die Kurve derjenigen, die soziale Vergleiche gemacht haben, flacher verläuft als die Kurve derjenigen, die keine sozialen Vergleiche gemacht haben. Der fair interaction effect ist bei ersteren somit geringer. Während die "ohne Vergleiche"-Kurve in Abbildung 15 bei einer mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit einen Knick aufweist, nehmen beide Kurven in Abbildung 16 den "normalen" Verlauf.

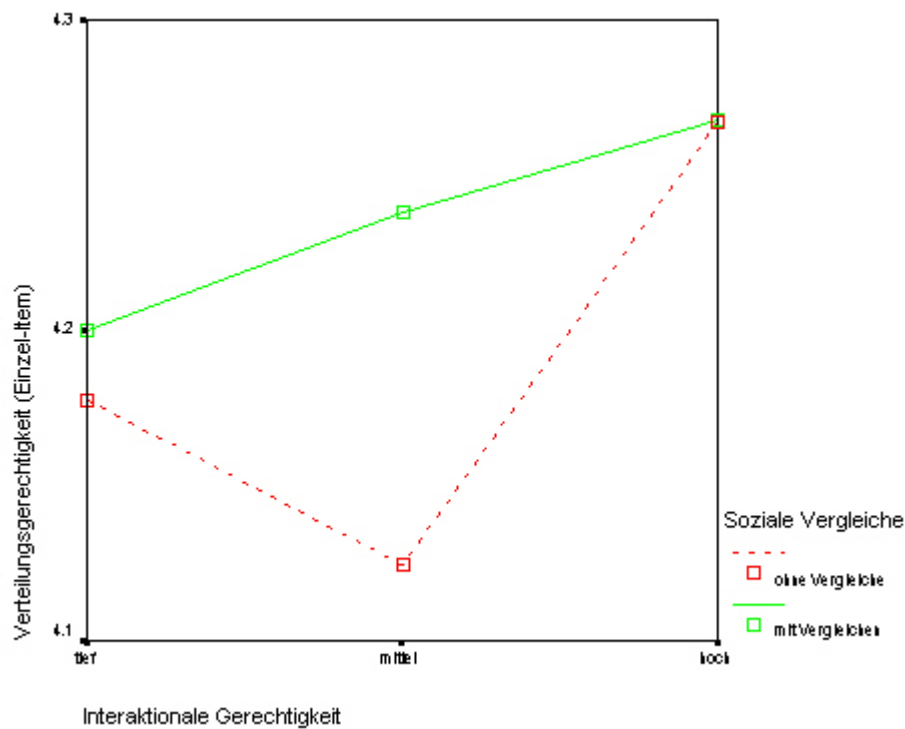


Abb. 15: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

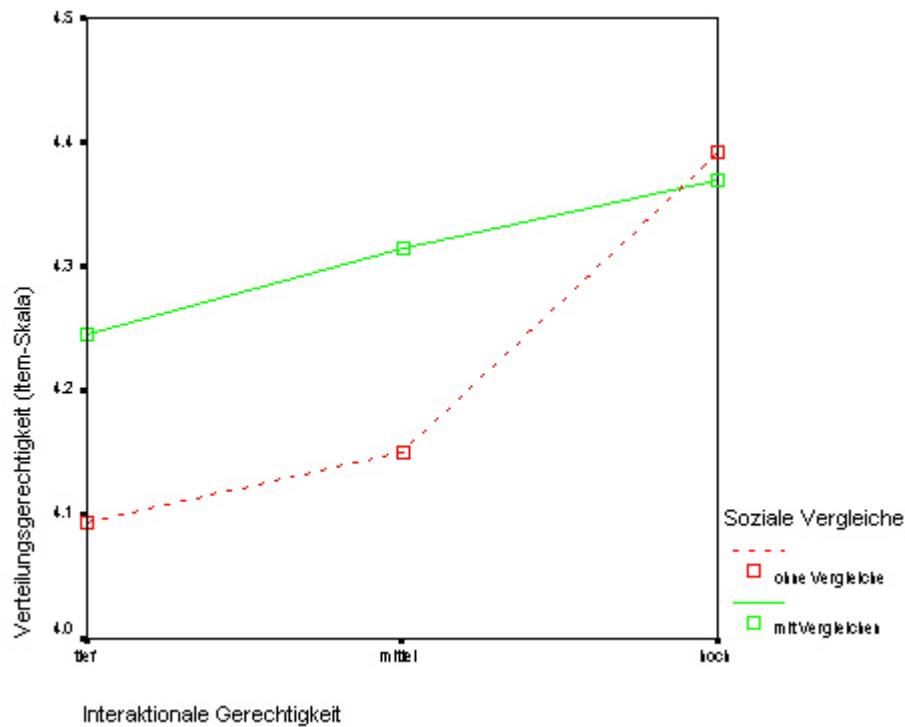


Abb. 16: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, soziale Vergleiche und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

### 6.6.5.2 Erwartungserfüllung

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich erfüllte, durch einen geringeren fair interaction effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, deren Erwartung an an die zugeteilte Funktion sich nicht erfüllte, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Interaktionale Gerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt"
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Verfahrensgerechtigkeit
- Feedback
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 2b relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(4, 3122) = 2.96$ ,  $p < 0.05$  (0.019), aber keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(2, 1560) = 2.22$ ,  $p = 0.109$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3122) = 1.76$ ,  $p = 0.134$ . Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte keinen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1561) = 0.66$ ,  $p = 0.517$ , keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(1, 1561) = 0.31$ ,  $p = 0.576$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 1.04$ ,  $p = 0.354$ . Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen sehr signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1561) = 5.71$ ,  $p < 0.01$  (0.003), keinen signifikanten Haupteffekt der Erwartungserfüllung  $F(1, 1561) = 2.63$ ,  $p = 0.105$ , aber einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1561) = 3.41$ ,  $p < 0.05$  (0.033).

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 17) zeigt die nicht-signifikante Interaktion zwischen Interaktionaler Gerechtigkeit und Erwartungserfüllung in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item). Nur bei denjenigen Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion nicht erfüllt worden ist, zeigt sich, dass je höher die Verfahrensgerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde. Hingegen weist die Kurve derjenigen Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich erfüllt hat, einen deutlichen Knick auf der Stufe der mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit auf.

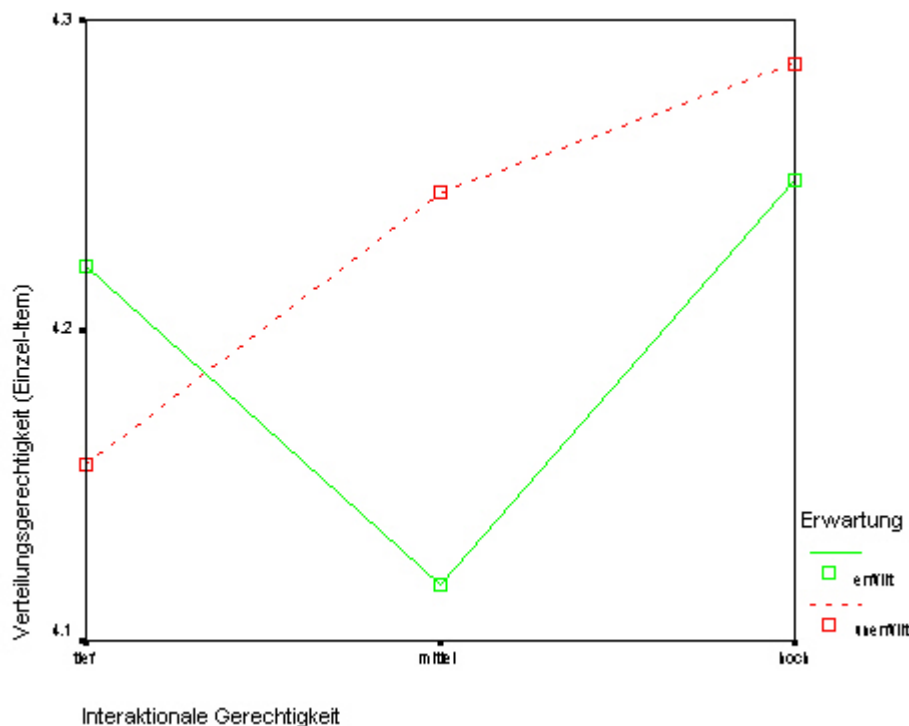


Abb. 17: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 18) zeigt die signifikante Interaktion zwischen Interaktionaler Gerechtigkeit und Erwartungserfüllung in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala). Nur bei denjenigen Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion nicht erfüllt worden ist, zeigt sich, dass je höher die Verfahrensgerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde. Hingegen weist die Kurve derjenigen Stellungspflichtigen, deren Erwartung an die zugeteilte Funktion sich erfüllt hat, einen Knick auf der Stufe der mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit auf.

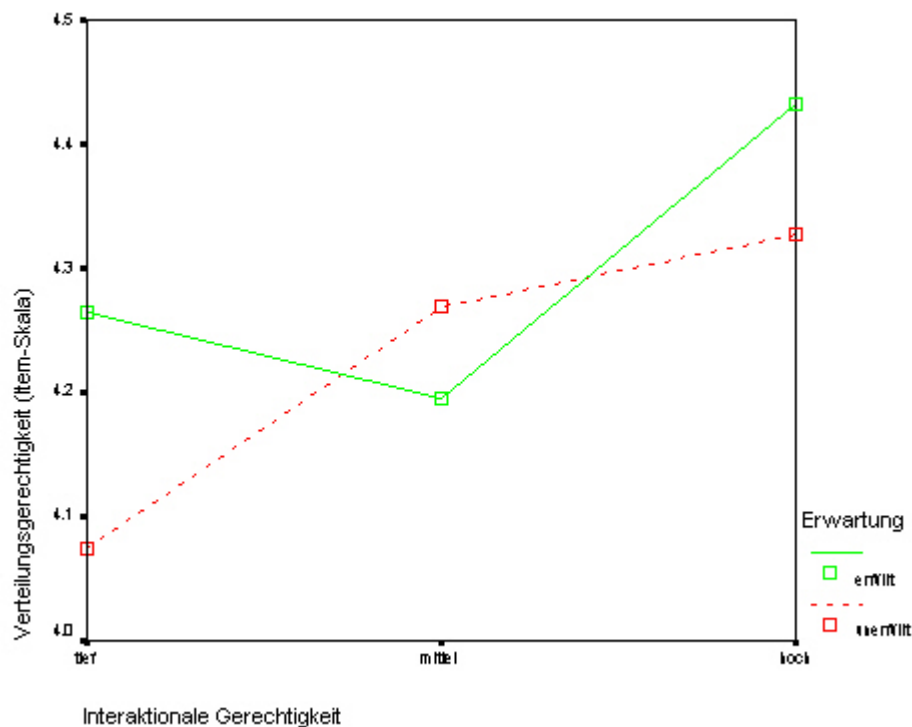


Abb. 18: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Erwartungserfüllung und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Item-Skala)

Ein Vergleich der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) ergab eine signifikante Differenz zwischen den Mittelwerten bei tiefer Interaktionaler Gerechtigkeit derjenigen, deren Erwartungen sich nicht erfüllt haben, verglichen mit denjenigen, deren Erwartungen sich erfüllt haben, wie aus nachfolgender Tabelle 14 ersichtlich ist.

Tab. 14: Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) zwischen denjenigen mit unerfüllten Erwartungen und denjenigen mit erfüllten Erwartungen

Interaktionale Gerechtigkeit	Mittelwerte Verteilungsgerechtigkeit (Item-Skala)		Mittlere Differenz	Signifikanz der mittleren Differenz
	Erwartung unerfüllt	Erwartung erfüllt		
tief	4.075	4.264	0.190	p < 0.05
mittel	4.269	4.196	-0.073	n. s.
hoch	4.327	4.433	0.106	n. s.

### 6.6.5.3 Feedback

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, die eher viel Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, durch einen geringeren fair interaction effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, die eher wenig Feedback zu ihrer zugeteilten Funktion erhalten haben, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Interaktionale Gerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- Feedback, mit den Ausprägungsgraden "eher wenig" und "eher viel"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Verfahrensgerechtigkeit
- (Un-)Zufriedenheit

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 3b relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen signifikanten Haupteffekt der Interaktionale Gerechtigkeit  $F(4, 3100) = 2.74$ ,  $p < 0.05$  (0.027), aber keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(2, 1549) = 1.11$ ,  $p = 0.332$ , und keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3100) = 0.24$ ,  $p = 0.917$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte keinen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1550) = 0.37$ ,  $p = 0.694$ , keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(1, 1550) = 1.74$ ,  $p = 0.187$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 0.21$ ,  $p = 0.815$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen sehr signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1550) = 5.18$ ,  $p < 0.01$  (0.006), keinen signifikanten Haupteffekt des Feedbacks  $F(1, 1550) = 0.01$ ,  $p = 0.940$ , und auch keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 0.14$ ,  $p = 0.869$ .

Die nachfolgenden Interaktionsdiagramme (Abb. 19 und 20) zeigen die nicht-signifikanten Interaktionen zwischen der Interaktionalen Gerechtigkeit und dem Feedback in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel Item bzw. mit der Item-Skala). Nur in Abbildung 20 ist ersichtlich, dass die Kurve derjenigen, die eher viel Feedback erhalten haben, flacher verläuft als die Kurve derjenigen, die eher wenig Feedback erhalten haben. In Abbildung 19 hingegen zeigt sich ein Resultat, welches den bisherigen Resultaten und den Annahmen beinahe zuwiderläuft: In der Kurve derjenigen, die eher wenig Feedback erhalten haben,

zeigt sich der fair interaction effect kaum (die Verteilungsgerechtigkeit ist bei tiefem und hohem Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit ähnlich hoch bewertet; zudem ist bei mittlerer Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit ein Knick ersichtlich).

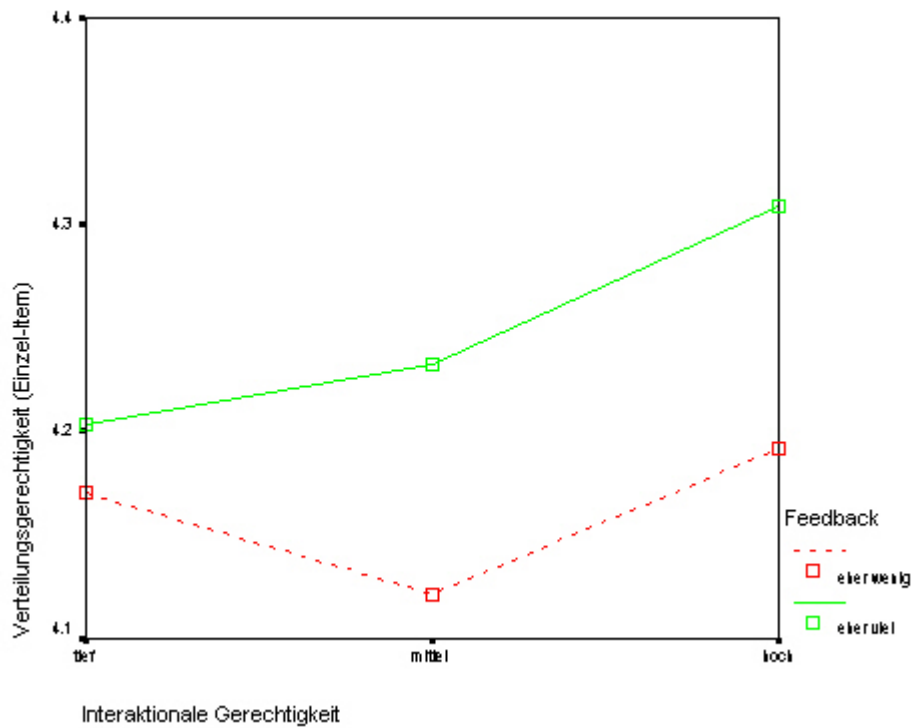


Abb. 19: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

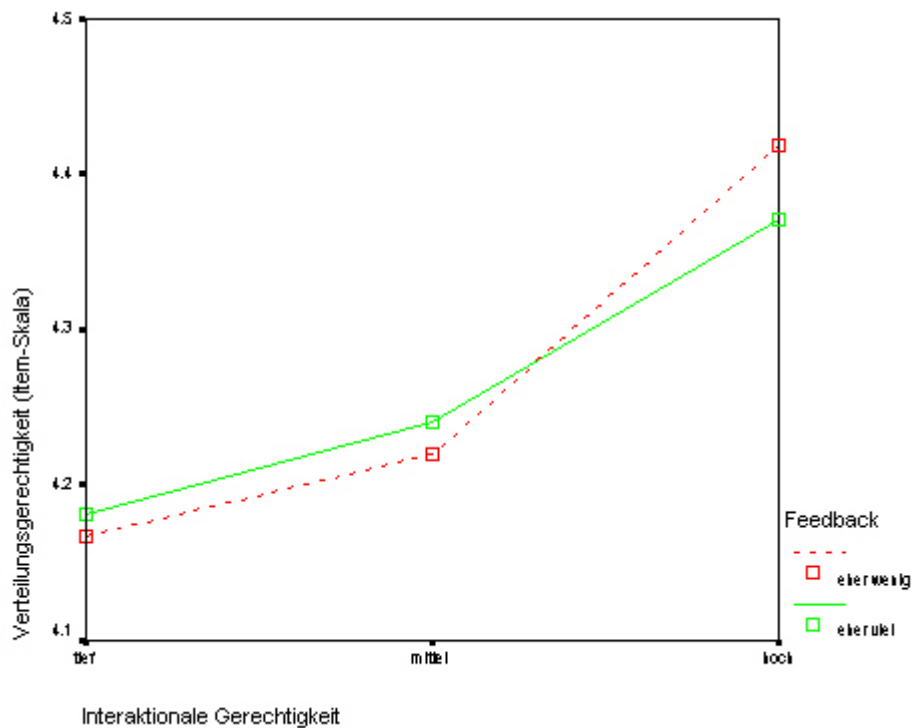


Abb. 20: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, Feedback und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

#### 6.6.5.4 (Un-)Zufriedenheit

Zur Beantwortung der Frage, ob die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche mit der ihnen zugeteilten Funktion sehr zufrieden oder sehr unzufrieden waren, durch einen geringeren fair interaction effect beeinflusst ist als die Einschätzung der Fairness der zugeteilten Funktion bei Stellungspflichtigen, welche mit der ihnen zugeteilten Funktion weder sehr zufrieden, noch sehr unzufrieden waren, wurde eine bivariate mehrfaktorielle Kovarianzanalyse durchgeführt:

Unabhängige Variablen:

- Interaktionale Gerechtigkeit, mit den Ausprägungsgraden "hoch", "mittel" und "tief"
- (Un-)Zufriedenheit, mit den Ausprägungsgraden "nicht sehr (un-)zufrieden" und "sehr (un-)zufrieden"
- Erwartungserfüllung, mit den Ausprägungsgraden "unerfüllt" und "erfüllt" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)
- Sozialer Vergleich, mit den Ausprägungsgraden "ohne sozialen Vergleich" und "mit sozialem Vergleich" (diese Variable musste als Faktor und konnte nicht als Kovariate verwendet werden, weil die Daten nicht intervallskaliert sind)

Abhängige Variablen:

- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item
- Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala

Kontrollvariablen (Kovariate):

- Verfahrensgerechtigkeit
- Feedback

Aufgrund der Beschaffenheit der vorliegenden Datenbasis konnten die Voraussetzungen zur Durchführung dieser bivariaten mehrfaktoriellen Kovarianzanalyse leider nicht eingehalten werden, vgl. Kapitel 6.5, weshalb die nachfolgenden - für die Prüfung der Hypothese 4b relevanten - Resultate mit Vorsicht zu interpretieren sind. Der multivariate Test zeigte einen sehr signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(4, 3100) = 3.47$ ,  $p < 0.01$  (0.008), einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(2, 1549) = 66.19$ ,  $p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(4, 3100) = 2.30$ ,  $p = 0.057$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit dem Einzel-Item, zeigte keinen signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1550) = 0.41$ ,  $p = 0.667$ , einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(1, 1550) = 107.17$ ,  $p < 0.001$ , aber keinen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 1.24$ ,  $p = 0.289$ .

Der univariate Test für die Verteilungsgerechtigkeit, gemessen mit der Item-Skala, zeigte einen sehr signifikanten Haupteffekt der Interaktionalen Gerechtigkeit  $F(2, 1550) = 6.60$ ,  $p < 0.01$  (0.001), einen höchst signifikanten Haupteffekt der (Un-)Zufriedenheit  $F(1, 1550) = 82.10$ ,  $p < 0.001$ , und einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen diesen zwei Variablen  $F(2, 1550) = 3.93$ ,  $p < 0.05$  (0.020).

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 21) zeigt die nicht-signifikante Interaktion zwischen Interaktionaler Gerechtigkeit und (Un-)Zufriedenheit in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item). Auch hier zeigt sich der fair interaction effect nicht, weder bei den Stellungspflichtigen, die mit der zugeteilten Funktion sehr zufrieden bzw. sehr unzufrieden waren, noch bei den Stellungspflichtigen mit einer mittleren Zufriedenheit.

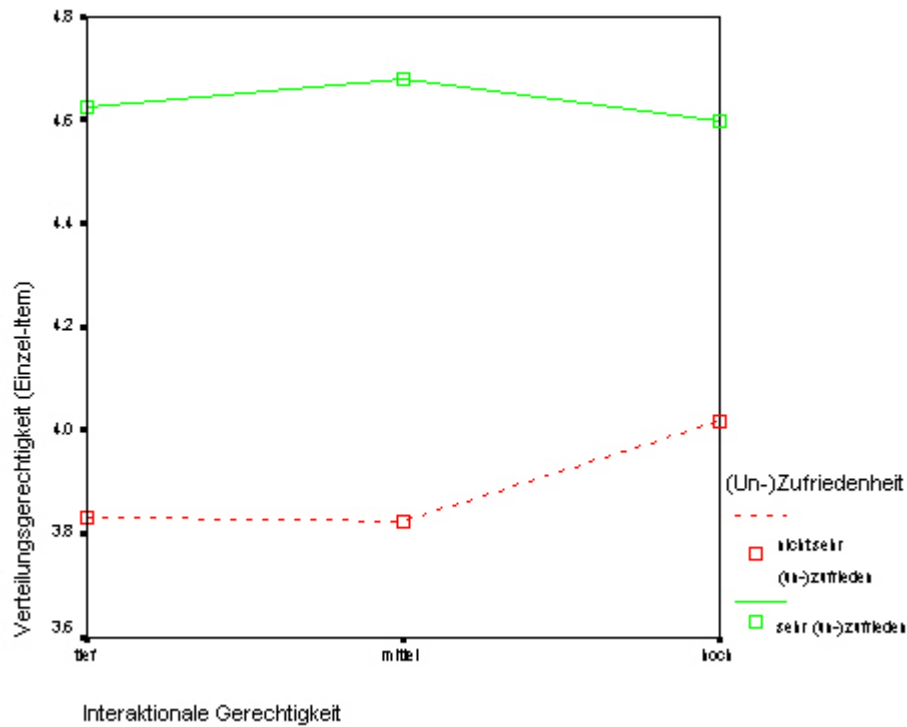


Abb. 21: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item)

Das nachfolgende Interaktionsdiagramm (Abb. 22) zeigt die signifikante Interaktion zwischen Interaktionaler Gerechtigkeit und (Un-)Zufriedenheit in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala). Hier ist nicht zu sehen, dass je höher die Interaktionale Gerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde - dies weder bei den Stellungspflichtigen, die mit der zugeteilten Funktion sehr zufrieden bzw. sehr unzufrieden sind, noch bei den Stellungspflichtigen mit einer mittleren Zufriedenheit.



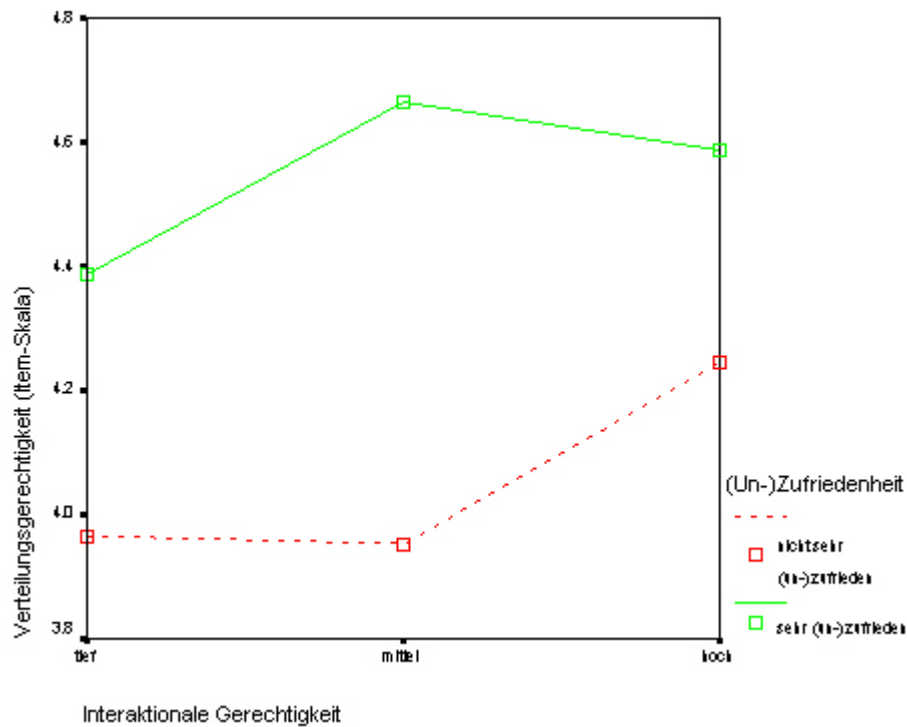


Abb. 22: Interaktion der Variablen Interaktionale Gerechtigkeit, (Un-)Zufriedenheit und Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala)

Ein Vergleich der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) ergab eine signifikante Differenz zwischen den Mittelwerten bei allen Stufen der Verfahrensgerechtigkeit der nicht sehr (Un-)Zufriedenen verglichen mit den sehr (Un-)Zufriedenen, wie aus nachfolgender Tabelle 15 ersichtlich ist.

Tab. 15: Signifikanzen der mittleren Differenzen der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala) zwischen den nicht sehr (Un-)Zufriedenen und den sehr (Un-)Zufriedenen

Interaktionale Gerechtigkeit	Mittelwerte Verteilungsgerechtigkeit (Item-Skala)		Mittlere Differenz	Signifikanz der mittleren Differenz
	nicht sehr (un-)zufrieden	sehr (un-)zufrieden		
tief	3.966	4.388	0.422	$p < 0.05$
mittel	3.953	4.663	0.710	$p < 0.05$
hoch	4.244	4.588	0.343	$p < 0.05$

Die Abbildungen 15 bis 22 zeigen, mit einigen Ausnahmen, deutlich, dass bei tiefer Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher tief ausgeprägt ist, bei mittlerer Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher mittel ausgeprägt ist und bei hoher Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher hoch ausgeprägt ist. Dies unabhängig davon, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde. Dasselbe gilt, mit Ausnahmen, für sämtliche Stichproben: für diejenigen mit sozialen Vergleichen und für diejenigen ohne soziale Vergleiche, für diejenigen mit erfüllten Erwartungen und für diejenigen ohne erfüllte Erwartungen, für diejenigen mit eher viel Feedback und für diejenigen mit eher wenig Feedback, für die sehr (Un-)Zufriedenen und für die nicht sehr (Un-)Zufriedenen. Im Gegensatz zu den Befunden betreffend den fair process effect (vgl. Kapitel 6.6.4) bestehen bei den Befunden zum fair interaction effect einige Ausnahmen:

- In sechs der insgesamt 16 Kurven kam es zu einem Knick nach unten bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit bei tiefer Interaktionaler Gerechtigkeit höher bewertet wurde als bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit. Es betrifft dies folgende Kurven: bei denjenigen ohne soziale Vergleiche, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben wurde (vgl. Abb. 15), bei denjenigen mit erfüllten Erwartungen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben wurde (vgl. Abb. 17), bei denjenigen mit erfüllten Erwartungen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wurde (vgl. Abb. 18), bei denjenigen mit eher wenig Feedback, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben wurde (vgl. Abb. 19), bei den nicht sehr (Un-)Zufriedenen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben wurde (vgl. Abb. 21) und bei den nicht sehr (Un-)Zufriedenen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wurde (vgl. Abb. 22).
- In einer der insgesamt 16 Kurven kam es zu einem Knick nach oben bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit bei hoher Interaktionaler Gerechtigkeit tiefer bewertet wurde als bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit. Es betrifft dies die Kurve bei den sehr (Un-)Zufriedenen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wurde (vgl. Abb. 22).
- In einer der insgesamt 16 Kurven zeigte sich der fair interaction effect nicht, nämlich bei den sehr (Un-)Zufriedenen, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben wurde (vgl. Abb. 21), d.h. dass dort die Verteilungsgerechtigkeit bei hoher Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit tiefer bewertet wurde als bei tiefer Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit.

Den Interaktionsdiagrammen ist - durch die oben erwähnten Knicke in den Kurven leider etwas weniger deutlich als beim fair process effect (vgl. Kapitel 6.6.4) - auch zu entnehmen, dass sämtliche in der vorliegenden Arbeit zur Prüfung vorgeschlagenen Variablen - sozialer Vergleich, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit - einen Referenzrahmen bilden können, welcher den Einfluss des fair interaction effect abmildert: Unabhängig davon, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde, verliefen

- die Kurven derjenigen mit sozialen Vergleichen flacher als die Kurven derjenigen ohne soziale Vergleiche,
- die Kurven derjenigen mit erfüllten Erwartungen flacher als die Kurven derjenigen mit unerfüllten Erwartungen,
- die Kurven derjenigen mit eher viel Feedback flacher als die Kurven derjenigen mit eher wenig Feedback,
- die Kurven der sehr (Un-)Zufriedenen flacher als die Kurven der nicht sehr (Un-)Zufriedenen.

Dies zeigt, dass diejenigen mit stabileren Referenzrahmen (mit sozialen Vergleichen, mit erfüllten Erwartungen, mit eher viel Feedback, mit hoher (Un-)Zufriedenheit) die Einschätzung der Interaktionalen Gerechtigkeit zur Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger beiziehen müssen als diejenigen mit schwächeren Referenzrahmen (ohne soziale Vergleiche, mit unerfüllten Erwartungen, mit eher wenig Feedback, mit nicht hoher (Un-)Zufriedenheit). Aber auch hier muss eine Ausnahme angemerkt werden:

In Abbildung 19 ist ersichtlich, dass die Kurve derjenigen mit eher viel Feedback steiler verläuft als die Kurve derjenigen mit eher wenig Feedback, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit dem Einzel-Item, von den Ausprägungen der Interaktionalen Gerechtigkeit bei denjenigen mit eher viel Feedback abhängiger ist als bei denjenigen mit eher wenig Feedback. Es ist hier allerdings festzuhalten, dass dies das einzige Ergebnis ist, welches den theoriegeleiteten Erwartungen zuwiderläuft.

## 6.6.6 Einzel-Item versus Item-Skala

Für die Prüfung der Hypothesen 5a und 5b werden nachfolgend die Haupt- und die Interaktionseffekte der Verfahrensgerechtigkeit und der Interaktionalen Gerechtigkeit auf die Verteilungsgerechtigkeit betrachtet: Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass die Wirkung der Verfahrensgerechtigkeit auf die Verteilungsgerechtigkeit stets höchst signifikant ( $p < 0.001$ ) ist: dies sowohl bei den multivariaten, als auch bei den univariaten Tests. Ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde, war dabei unerheblich.

Die multivariaten Tests zeigen, dass die Wirkung der Interaktionalen Gerechtigkeit auf die Verteilungsgerechtigkeit stets signifikant war ( $p < 0.05$ ). Ebenfalls konnte anhand der univariaten Tests festgestellt werden, dass die Wirkung der Interaktionalen Gerechtigkeit auf die Verteilungsgerechtigkeit nur sehr signifikant ( $p < 0.01$ ) war, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wurde. Wurde die Verteilungsgerechtigkeit hingegen mit dem Einzel-Item erhoben, war die Wirkung der Interaktionalen Gerechtigkeit deutlich nicht signifikant ( $p > 0.5$ ).

Bei den vier Interaktionen, welche sich bei den univariaten Tests als signifikant ( $p < 0.05$ ) erwiesen haben, zeigte sich ein uneinheitliches Bild hinsichtlich der Methode, wie die Verteilungsgerechtigkeit erhoben wurde:

- Die Wechselwirkung Verfahrensgerechtigkeit x sozialer Vergleich auf die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit dem Einzel-Item, wurde signifikant ( $p < 0.05$ ;  $p = 0.015$ ).
- Die Wechselwirkung Verfahrensgerechtigkeit x (Un-)Zufriedenheit auf die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit dem Einzel-Item, wurde signifikant ( $p < 0.05$ ;  $p = 0.041$ ).
- Die Wechselwirkung Interaktionale Gerechtigkeit x Erwartungserfüllung auf die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, wurde signifikant ( $p < 0.05$ ;  $p = 0.033$ ).
- Die Wechselwirkung Interaktionale Gerechtigkeit x (Un-)Zufriedenheit auf die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, wurde signifikant ( $p < 0.05$ ;  $p = 0.020$ ).

Die nachfolgenden Tabellen 16 und 17 fassen die Befunde betreffend der Haupt- und Interaktionseffekte zusammen.

Tab. 16: Signifikanzen der Haupteffekte

Faktor:	Analysen zum fair process effect: Direkte Wirkung der einzelnen Faktoren auf die Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:		Analysen zum fair interaction effect: Direkte Wirkung der einzelnen Faktoren auf die Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:	
	dem Einzel-Item	der Item-Skala	dem Einzel-Item	der Item-Skala
Verfahrensgerechtigkeit	$p < 0.001$	$p < 0.001$	--	--
Interaktionale Gerechtigkeit	--	--	n. s.	$p < 0.01$
Soziale Vergleiche	n. s.	$p < 0.05$	n. s.	$p < 0.05$
Erwartungserfüllung	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
Feedback	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
(Un-)Zufriedenheit	$p < 0.001$	$p < 0.001$	$p < 0.001$	$p < 0.001$

Tab. 17: Signifikanzen der Interaktionseffekte

Faktor:	Wirkung der Verfahrensgerechtigkeit, zusammen mit dem jeweils anderen Faktor, auf die Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:		Wirkung der Interaktionalen Gerechtigkeit, zusammen mit dem jeweils anderen Faktor, auf die Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:	
	dem Einzel-Item	der Item-Skala	dem Einzel-Item	der Item-Skala
Soziale Vergleiche	$p < 0.05$	n. s.	n. s.	n. s.
Erwartungs- erfüllung	n. s.	n. s.	n. s.	$p < 0.05$
Feedback	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
(Un-)Zufriedenheit	$p < 0.05$	n. s.	n. s.	$p < 0.05$

Die in den Tabellen 16 und 17 zusammengefassten Ergebnisse zeigen auf, dass es, insbesondere bei den Signifikanzen der Interaktionseffekte, einen Unterschied macht, ob die Daten zur Verteilungsgerechtigkeit mit einem Einzel-Item oder mit einer Item-Skala erhoben worden sind. Wurde beispielsweise die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item erhoben, konnte eine signifikante Interaktion zwischen sozialem Vergleich und Verfahrensgerechtigkeit nachgewiesen werden. Wurde hingegen die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben, war diese Interaktion nicht signifikant.

Dieser Befund wird durch einen Vergleich der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item), pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit bzw. pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit, mit den Mittelwerten der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit der Item-Skala), pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit bzw. pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit, gestützt (vgl. nachfolgende Abb. 23 und 24).

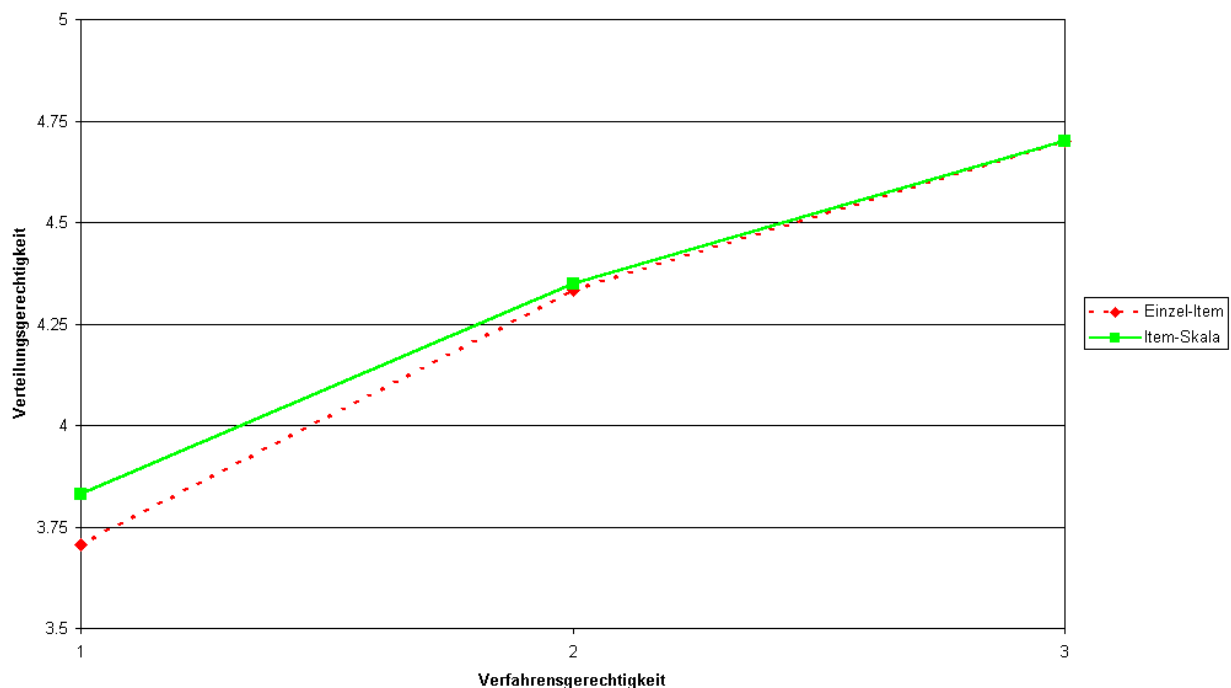


Abb. 23: Verlauf der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit (1 = tief, 2 = mittel, 3 = hoch)

Abbildung 23 ist zu entnehmen, dass je höher die Verfahrensgerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde. Es ist weiter zu sehen, dass die Steigung der Kurve der mittels Item-Skala eingeschätzten Verteilungsgerechtigkeit - geringfügig - flacher verläuft als die Steigung der Kurve der mittels Einzel-Item eingeschätzten Verteilungsgerechtigkeit. Die Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit prägt somit die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wird. Die Unterschiede der Mittelwerte sind allerdings sehr klein (vgl. Tab. 18).

Tab. 18: Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Verfahrensgerechtigkeit

Verfahrensgerechtigkeit	Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:	
	dem Einzel-Item	der Item-Skala
tief	3.7047	3.8315
mittel	4.3339	4.3498
hoch	4.7008	4.7013

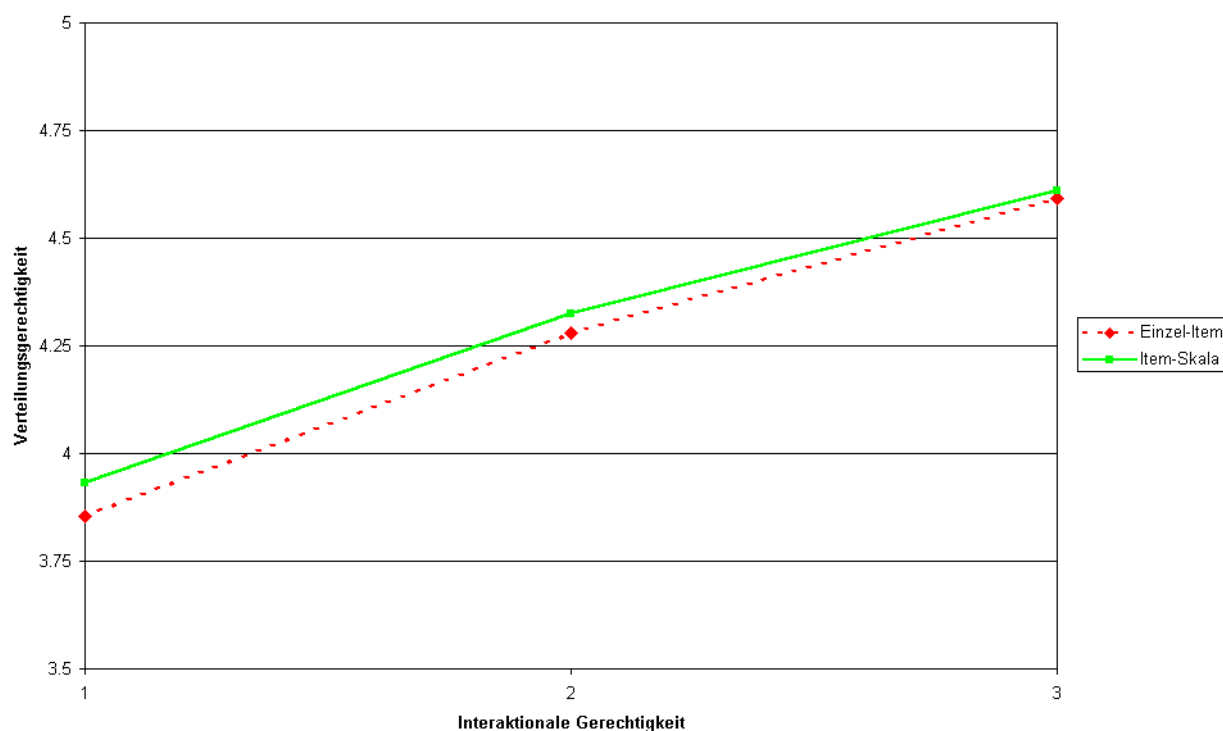


Abb. 24: Verlauf der Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit (1 = tief, 2 = mittel, 3 = hoch)

In Abbildung 24 ist zu sehen, dass je höher die Interaktionale Gerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher auch die Verteilungsgerechtigkeit beurteilt wurde. Es ist weiter zu erkennen, dass die Steigung der Kurve der mittels Item-Skala eingeschätzten Verteilungsgerechtigkeit - geringfügig - flacher verläuft als die Steigung der Kurve der mittels Einzel-Item eingeschätzten Verteilungsgerechtigkeit. Die Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit prägt somit die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wird. Die Unterschiede der Mittelwerte sind allerdings sehr klein (vgl. Tab. 19).

Tab. 19: Mittelwerte der Verteilungsgerechtigkeit (erhoben mit dem Einzel-Item bzw. mit der Item-Skala) pro Ausprägungsgrad der Interaktionalen Gerechtigkeit

Interaktionale Gerechtigkeit	Verteilungsgerechtigkeit erhoben mit:	
	dem Einzel-Item	der Item-Skala
tief	3.8533	3.9305
mittel	4.2783	4.3247
hoch	4.5934	4.6108

Um sicher zu gehen, dass die beiden Variablen Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit dem Einzel-Item, und Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, das Gleiche messen, wurde die Trennschärfe des Einzel-Items in Bezug auf die Item-Skala untersucht. Es zeigte sich, dass sich die "ausgezeichnete" (Hirsig, 1993) Trennschärfe des Einzel-Items (0.6605) in die Trennschärfen der Items der Item-Skala nahtlos einfügt (vgl. Tab. 20). Auch zeigte sich, dass die interne Konsistenz der Item-Skala zusammen mit dem Einzel-Item mit 0.8924 noch etwas grösser ist als ohne das Einzel-Item (0.8819). Diese Befunde lassen vermuten, dass das Einzel-Item das Gleiche wie die Item-Skala misst, nämlich die Verteilungsgerechtigkeit.

Tab. 20: Trennschärfen und interne Konsistenzen (falls Item entfernt) der Verteilungsgerechtigkeits-Items

Item	Trennschärfe (ohne Einzel-Item)	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (ohne Einzel-Item)	Trennschärfe (mit Einzel-Item)	Cronbachs Alpha, falls Item entfernt (mit Einzel-Item)
1. Dass ich dieser Funktion zugeteilt wurde, ist:	--	--	.6605	.8820
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	.7554	.8474	.7686	.8647
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	.6712	.8668	.6546	.8823
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	.7513	.8490	.7537	.8676
5. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	.7035	.8600	.7054	.8748
6. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, passt zu mir.	.7058	.8593	.7374	.8695

Die Kurvenverläufe in den beiden Abbildungen 23 und 24 zeigen, dass sowohl Verfahrensgerechtigkeit, als auch Interaktionale Gerechtigkeit einen kleineren Einfluss auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit ausüben, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einer Item-Skala erhoben wird, als wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einem Einzel-Item erhoben wird. Die Item-Skala scheint somit einen gewissen Referenzrahmen zu bieten, sodass für die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit die Verfahrensgerechtigkeit bzw. die Interaktionale Gerechtigkeit weniger beigezogen werden muss als wenn mit dem Einzel-Item die Verteilungsgerechtigkeit abgefragt wird.

## 7 Diskussion

Das in den für diese Studie erhobenen Daten vorgefundene Gerechtigkeits-Modell, das 3-Faktoren-Modell mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit, scheint, wie bereits in Kapitel 6.6.1 erwähnt, sehr robust zu sein. Stets zeigten sich die gleichen Faktoren, unabhängig davon, ob eine Hauptkomponentenanalyse oder eine Hauptachsenanalyse durchgeführt wurde, sowie ungeachtet, welche Rotationstechnik angewendet wurde. Zudem wurden keine beliebigen Faktoren entdeckt, sondern sämtliche 20 Items, bis auf eine Ausnahme, gehörten dem entsprechenden, aus der Literatur bekannten Faktor an. Dies sowie die Methodeninvarianz der Faktorenstruktur lässt mit einiger Sicherheit darauf schliessen, dass tatsächlich das genannte 3-Faktoren-Modell in den Daten zum Vorschein getreten ist. McGonigle (1999) hat in seinen Daten keines der bekannten Modelle vorgefunden. Ist die unterschiedliche Item-Auswahl Ursache für diesen Unterschied? McGonigle wählte aus insgesamt 420 Gerechtigkeits-Items früherer Studien 78 aus, welche er dann in seiner Studie verwendete. McGonigle konnte sich eine so hohe Anzahl Gerechtigkeits-Items leisten, da es in seiner Studie ausschliesslich darum ging, ein Messinstrument für die Organizational Justice zu entwickeln. In der vorliegenden Studie, welche auch andere Ziele verfolgte, musste die Item-Anzahl hingegen aus ökonomischen Gründen möglichst klein gehalten werden. Wie auch bei McGonigle wurden hier die Items aufgrund der in der Fairness-Literatur genannten Kriterien ausgewählt (Leventhal-Kriterien etc.). Das restriktivere Auswählen der Items mag verhindert haben, dass zusätzliche Fairness-Aspekte und allenfalls -Formen gefunden wurden. Aber es ist nun einmal nicht möglich, das gesamte Spektrum abzudecken, insbesondere, wenn der Fragebogen eine gewisse Länge nicht überschreiten darf. Gemäss Hinkin (1998) ist es jedoch wichtig, "that the sample of items drawn from potential items adequately represents the construct under examination" (S. 105). Es wird davon ausgegangen, dass diese Angemessenheit hier gegeben ist.

Wie bereits in Kapitel 6.2 erwähnt, konnten die Items aus Colquitts (2001) Messinstrument nicht ohne geringfügige Anpassungen, insbesondere Anpassungen an die spezifische Situation (Rekrutierungsverfahren), übernommen werden. Die nachfolgende Tabelle 21 zeigt eine Gegenüberstellung des Wortlauts der hier verwendeten Items und der Colquitt-Items im Original (Colquitt, 2001, S. 389).

Tab. 21: Vergleich der verwendeten Items mit den Items von Colquitt (2001)

<u>Wortlaut der hier verwendeten Items</u>	<u>Wortlaut der entsprechenden Colquitt-Items</u>
2. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist meinen Bemühungen / Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	• Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?
3. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	• Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?
4. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	• Is your (outcome) justified, given your performance?
13. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	• Have you been able to express your views and feelings during those procedures?

<u>Wortlaut der hier verwendeten Items</u>	<u>Wortlaut der entsprechenden Colquitt-Items</u>
14. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	• Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?
15. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	• Have those procedures been applied consistently?
16. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass niemand benachteiligt wurde.	• Have those procedures been free of bias?
17. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	• Have those procedures been based on accurate information?
18. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	• Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?
19. Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	• Have those procedures upheld ethical and moral standards?
22. Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	• Has (he/she) treated you in a polite manner? / Has (he/she) treated you with respect?
23. Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	• Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?
26. Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	• Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?
27. Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	• Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?

Die Gegenüberstellung in der obigen Tabelle zeigt, dass trotz unterschiedlicher Sprache und Anpassung an die spezifischen Umstände, in welcher die Studie durchgeführt wurde, im Wortlaut der verwendeten Items der Colquitt-Wortlaut durchaus wiedererkannt werden kann; sicher aber ist der Sinn hinter den Items der gleiche, da sie auf den gleichen Quellen basieren (vgl. Tab. 3 in Kapitel 6.2).

Wie in Kapitel 6.6.3 erwähnt, soll hier darauf eingegangen werden, was die möglichen Gründe sind, dass sich die Resultate zwischen den Rekrutierungszentren Rüti und Windisch teilweise signifikant unterscheiden. Die Unterschiede in den Mittelwerten der verwendeten Variablen sind eher klein (der grösste Unterschied beträgt 0.21); durch die hohe Anzahl Teilnehmer (747 in Rüti und 829 in Windisch) wurden aber auch diese kleinen Unterschiede signifikant. Es fällt auf, dass die Stellungspflichtigen im Rekrutierungszentrum Windisch stets die vorteilhafteren Bewertungen abgaben, also zufriedener waren und sich auch fairer behandelt fühlten etc., als die Stellungspflichtigen im Rekrutierungszentrum Rüti. Dies könnte damit zusammenhängen<sup>8</sup>, dass das Gebäude in Windisch sehr modern gebaut wurde, über grosszügig eingerichtete Zimmer (z.T. Zwei-Bett-Zimmer mit Dusche, WC) und über eine hervorragende Küche verfügt und dass auch die Turnhalle so konzipiert wurde, dass der Sporttest, welcher ein Teil des Rekrutierungsverfahrens ist, nahezu problemlos durchgeführt werden kann. Demgegenüber findet die Rekrutierung in Rüti in einem umgebauten ehemaligen Spital statt, die Stellungspflichtigen sind in Mehrbett-Zimmern einquartiert, die Duschen und WCs befinden sich auf dem Gang und die Küche wurde hin und wieder kritisiert. Es könnte somit sein, dass die unterschiedliche Umgebung die Wahrnehmung der Stellungspflichtigen, und so ihre Antworten, etwas geprägt hat (Halo-Effekt; Cooper, 1981),

<sup>8</sup> Die hier geschilderten Erklärungsansätze basieren auf den Beobachtungen des Autors der vorliegenden Arbeit, aber vor allem auch auf den durch die Stellungspflichtigen abgegebenen Kommentare. Insgesamt wurden über 400 schriftliche Kommentare und Feedbacks abgegeben, welche den Kommandanten der Rekrutierungszentren zur Verbesserung des Rekrutierungsverfahrens weitergeleitet wurden.



da man sich in der modernen, hotelartigen Umgebung in Windisch automatisch wertgeschätzt vorkommen muss. Sicher ist es so, dass sich die Mittelwerte auf das Verfahrensgerechtigkeits-Item "Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann" zwischen Windisch (Mittelwert: 3.84) und Rüti (Mittelwert: 3.71) unterschieden, weil in Windisch die Infrastruktur eindeutig besser ist und in Rüti einzelne Stellungspflichtige bei gewissen Übungen des Sporttests regelmässig auf dem durch die hohe Luftfeuchtigkeit glitschigen Boden ausrutschten und so nicht ihre volle Leistung zeigen konnten. So stammten auch alle kritischen Kommentare, die Infrastruktur des Sporttests betreffend, aus Rüti. Ein Beispiel: "Für den Sporttest sollte man einen besseren Boden verwenden! Bin viel ausgerutscht. Und ein bisschen Fairness und Respekt uns gegenüber könnte man schon bringen!" (Originalzitat eines Stellungspflichtigen aus Rüti). Der relativ grosse Unterschied in den Mittelwerten des Verfahrensgerechtigkeits-Items "Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte" (Mittelwert Rüti: 3.54; Mittelwert Windisch: 3.90) ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass der Kommandant des Rekrutierungszentrums Windisch in seiner Eröffnungsrede jeweils explizit darauf hingewiesen hat, dass man sich bei ihm direkt melden solle, wenn einem etwas nicht passt. So wurde den Stellungspflichtigen eine Beschwerdemöglichkeit aufgezeigt, was in Rüti nicht der Fall war. Eine Analyse (z.B. eine qualitative Inhaltsanalyse; Mayring, 1993) der über 400 abgegebenen Kommentare würde sicher weitere Unterschiede zwischen Rüti und Windisch ans Licht bringen, welche die Mittelwert-Unterschiede erklären könnten. Da eine solche Analyse den Fokus dieser Arbeit überschreiten würde, wurde darauf verzichtet.

Es ist aufgefallen, dass die Stellungspflichtigen im Durchschnitt zufrieden bis sehr zufrieden waren mit der Funktion, der sie zugeteilt wurden, dass sie dieses Ergebnis und auch die Interaktion im Durchschnitt als ziemlich fair bis sehr fair beurteilten und dass auch die Fairness des Verfahrens im Durchschnitt als ziemlich positiv wahrgenommen wurde. Was für die Stellungspflichtigen und insbesondere auch für die Gestalter und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der neuen Rekrutierung positiv anmuten kann, war für die statistische Auswertung (Kovarianzanalysen) eher negativ, wie in Kapitel 6.5 genauer ausgeführt. Die Hoffnung, dass gerade im militärischen Umfeld - und insbesondere in einer Zeit, in welcher die Dienstmotivation, das ist die Bereitschaft zur persönlichen Dienstleistung (Stadelmann, 1998), laufend nachlässt, und das neue Rekrutierungsverfahren zudem aufgrund als zu intim kritisierter Fragen eines medizinisch-psychologischen Tests unter medialen Beschuss geriet (z.B. Tages-Anzeiger vom 21.05.03) - nicht alle Betroffenen sich derart positiv äussern, erfüllte sich leider nicht. Wie in wohl den meisten Umfragen zur Zufriedenheit zeigte sich das Bild, dass die meisten zufrieden sind; dies scheint auch für das Konstrukt Fairness so zu sein. Eine - im statistischen Sinne - normale Verteilung der Daten wäre wünschenswert gewesen. Infolge der Tatsache, dass die Voraussetzungen für die Durchführung von Kovarianzanalysen aufgrund der Struktur der Daten verletzt wurden, wird bei der Diskussion der Resultate weniger auf die Höhe der ausgewiesenen Signifikanzen geachtet, sondern mehr auf die Verläufe der Kurven in den entsprechenden Abbildungen. Und diese Kurvenverläufe entsprechen den dieser Studie zugrunde gelegten Annahmen: Stets war mehr oder weniger deutlich zu sehen, dass wenn der Referenzrahmen relativ instabil war, weil Information fehlte (ohne soziale Vergleiche, eher wenig Feedback), weil Unsicherheit vorhanden war (Erwartungen wurden nicht erfüllt) oder weil keine stark ausgeprägten (Un-)Zufriedenheitsgefühle vorhanden waren, die Einschätzung insbesondere der Verfahrensgerechtigkeit, aber auch der Interaktionalen Gerechtigkeit, beigezogen wurden, um die Verteilungsgerechtigkeit zu beurteilen. Es stellt sich die Frage, weshalb die Ergebnisse betreffend den fair

interaction effect nicht so deutlich herausgekommen sind (Knicke in den Kurven bei mittlerer Ausprägung der Interaktionalen Gerechtigkeit) wie die Ergebnisse betreffend den fair process effect. Dies kann allenfalls mit dem primacy effect erklärt werden, der, wie in Kapitel 2.5 erwähnt, Bestandteil von Linds (2001) fairness heuristic theory ist. Das Verfahren war den Stellungspflichtigen in groben Zügen bereits bekannt, noch bevor sie das Rekrutierungszentrum betreten haben, da sie u.a. an einem Orientierungstag darüber aufgeklärt wurden. Allenfalls hat sich bereits anlässlich dieses Orientierungstages, spätestens aber bei der Schilderung des Programms im Rekrutierungszentrum ein Fairness-Eindruck bilden können, welcher das Verfahren betraf. Dieser Eindruck der Fairness des Verfahrens wurde dann - nach Linds Theorie - zu einem generellen Fairness-Eindruck, welcher dann auch die anderen Fairness-Formen mitgeprägt hat, so auch die Verteilungsgerechtigkeit, wodurch es zu einem starken fair process effect gekommen ist. Die Interaktionale Gerechtigkeit hingegen konnte erst später entstehen, nämlich im Laufe des Verfahrens, wenn die Stellungspflichtigen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Rekrutierungszentrums hatten. Da anzunehmen ist, dass die Kontakte zwischen dem Stellungspflichtigen und den relativ zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Rekrutierungszentrums (Militärpersonal, Ärzte, Hausdienst, psychologisches Personal) unterschiedlich verliefen, ist es wahrscheinlich, dass sich positive und negative Eindrücke gegenseitig neutralisiert haben, sodass die Interaktionale Gerechtigkeit weniger die Möglichkeit hatte, den generellen Fairness-Eindruck zu prägen, weshalb auch der fair interaction effect etwas undeutlicher ausfiel. Zudem ist die Interaktion der Stellungspflichtigen mit den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Rekrutierungszentrums häufig nur sehr kurz, was zu keinen nachhaltigen Fairness-Eindrücken führen kann. Kam es aber zu einem extrem positiven oder einem extrem negativen "interaktionalen" Erlebnis (wurde der Stellungspflichtige durch die Freundlichkeit der Militärpersonen überrascht bzw. wurde der Stellungspflichtige von einer Einzelperson sehr unfreundlich behandelt), dann konnte der generelle Fairness-Eindruck, bisher gespiesen aus der Verfahrensgerechtigkeit, durch dieses "interaktionale" Erlebnis verändert werden. Dass es zu solchen Erlebnissen gekommen ist, zeigen einzelne Kommentare: Auf das Item "Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt" folgte der Kommentar "von allen sehr, ausser meinem Gruppenführer. Schlechter Gruppenführer" (Originalzitat eines Stellungspflichtigen aus Rüti). Weitere Kommentare waren: " Es hat mir überhaupt nicht gefallen, wie der Oberst mit den WK-Soldaten umgegangen ist!" (Originalzitat eines Stellungspflichtigen aus Rüti) oder "Herr ... ist sympathisch und sehr gut drauf!" (Originalzitat eines Stellungspflichtigen aus Rüti - über den gleichen Oberst).

Während die Interaktionsdiagramme eine relativ deutliche Sprache sprechen, ist dies bei den Signifikanzen der Interaktionseffekte nicht der Fall. Inwieweit das auf die unglückliche Struktur der Daten zurückzuführen ist, kann hier nicht beurteilt werden. Insgesamt wurden von den 16 möglichen Interaktionen nur deren vier signifikant, stets auf dem Niveau  $p < 0.05$  (vgl. Tab. 17 in Kapitel 6.6.6). Diese vier signifikanten Fälle sollen nachfolgend kurz diskutiert werden:

- Wie bereits Van den Bos et al. (1997, 1998) gezeigt hatten, bieten soziale Vergleiche einen Referenzrahmen, sodass für die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit in einem geringeren Ausmass Rückgriff auf die Verfahrensgerechtigkeit genommen werden muss, als wenn keine sozialen Vergleiche bestehen. Signifikant wird die Interaktion interessanterweise aber nur, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einem Einzel-Item erhoben wird. An dieser Stelle muss man sich fragen, ob die Ergebnisse von Van den Bos et al. (1997, 1998) weniger deutlich herausgekommen wären, wenn sie die Verteilungsgerechtigkeit mit einer Item-Skala erhoben hätten. Collie et al. (2002) haben in ihrer Studie sowohl Einzel-Item als auch Item-Skala verwendet, haben aber mit beiden Methoden keinen Interaktionseffekt vorgefunden. Im Unterschied

zu den Studien von Van den Bos et al. (1997, 1998) und Collie et al. (2002) wurde in der vorliegenden Studie nicht nach dem Resultat des sozialen Vergleichs gefragt (ob die Vergleichspersonen ein gleiches, ein besseres oder ein schlechteres Ergebnis erzielt haben bzw. keine Vergleiche machen konnten), sondern nur, ob soziale Vergleiche gemacht worden sind, da Funktionszuteilungen nicht objektiv in Kategorien wie "besser" oder "schlechter" eingeteilt werden können. Trotzdem kann gesagt werden, dass die vorliegenden Resultate eher die Befunde von Van den Bos et al. (1997, 1998) stützen. Dass sich der Effekt nicht zeigt, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einer Item-Skala erhoben wird, kann allenfalls dadurch erklärt werden, dass die Frage mit dem Einzel-Item mehr verunsichert und sich diejenigen ohne soziale Vergleiche verstärkt nach Orientierung umsehen, welche sie in der Verfahrensgerechtigkeit finden.

- Dass man ein Ergebnis als eher fair beurteilt, wenn man mit dem Ergebnis sehr zufrieden ist, und dass man es als eher unfair beurteilt, wenn man mit ihm sehr unzufrieden ist, muss rein rational nicht korrekt sein (z.B. kann auch ein unfaires Ergebnis Zufriedenheit auslösen), doch ist es wohl emotional zu erklären. Byrne, Rupp und Eurich (2003) haben herausgefunden, dass die fröhlichen und die stolzen Teilnehmer ihrer Studie die Verteilungsgerechtigkeit, die Verfahrensgerechtigkeit und die Interaktionale Gerechtigkeit stets höher bewerteten als die verärgerten und die aufgebrachteten Teilnehmer. Emotionen scheinen, wie die neuste Forschung zeigt, ebenfalls Auswirkungen auf die Einschätzung der erlebten Fairness zu haben. Dass sich der Effekt aber - wie schon bei den sozialen Vergleichen - nicht zeigt, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einer Item-Skala erhoben wird, kann allenfalls dadurch erklärt werden, dass die Frage mit dem Einzel-Item mehr verunsichert und sich diejenigen, welche weder sehr zufrieden noch sehr unzufrieden mit ihrem Ergebnis sind, verstärkt nach Orientierung umsehen, die sie in der Verfahrensgerechtigkeit finden.
- Dem Interaktionsdiagramm (Abb. 18 in Kapitel 6.6.5.2) ist zu entnehmen, dass die Kurve derjenigen, deren Erwartungen an das Ergebnis sich nicht erfüllt haben, normal verläuft, d.h. dass je höher die Interaktionale Gerechtigkeit beurteilt wurde, desto höher wurde auch die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, beurteilt. Die Kurve derjenigen aber, deren Erwartungen sich erfüllt haben, weist einen Knick nach unten auf der Stufe der mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit auf, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, als höher beurteilt wurde bei tiefer Interaktionaler Gerechtigkeit als bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit. Möglicherweise ist dieser Knick der Grund für die Signifikanz. Ein inhaltlicher Grund für die Signifikanz, noch dazu hergeleitet aus der fairness heuristic theory, ist wenig plausibel. Es kann von einem Artefakt ausgegangen werden.
- Dem Interaktionsdiagramm (Abb. 22 in Kapitel 6.6.5.4) ist zu entnehmen, dass sowohl die Kurve der sehr (Un-)Zufriedenen als auch die Kurve der nicht sehr (Un-)Zufriedenen einen unüblichen Verlauf nimmt. Die Kurve der nicht sehr (Un-)Zufriedenen weist einen Knick nach unten auf der Stufe der mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit auf, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, als leicht höher beurteilt wurde bei tiefer Interaktionaler Gerechtigkeit als bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit. Und die Kurve der sehr (Un-)Zufriedenen weist einen Knick nach oben auf der Stufe der mittleren Interaktionalen Gerechtigkeit auf, d.h. dass die Verteilungsgerechtigkeit, erhoben mit der Item-Skala, als tiefer beurteilt wurde bei hoher Interaktionaler Gerechtigkeit als bei mittlerer Interaktionaler Gerechtigkeit. Möglicherweise sind diese gegenläufigen Knicke der Grund für die Signifikanz. Ein inhaltlicher Grund für die Signifikanz, noch dazu hergeleitet aus der fairness heuristic theory, ist wenig plausibel. Es kann von einem Artefakt ausgegangen werden.

Wie in den Abbildungen 23 bzw. 24 in Kapitel 6.6.6 gesehen, ist der Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit bzw. der Interaktionalen Gerechtigkeit auf die Verteilungsgerechtigkeit geringfügig schwächer, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit der Item-Skala erhoben wird als wenn sie mit dem Einzel-Item erhoben wird. Die Item-Skala scheint somit einen gewissen Referenzrahmen zu bilden, wodurch es weniger notwendig ist, sich mit Hilfe der Verfahrensgerechtigkeit bzw. Interaktionalen Gerechtigkeit eine Orientierung zu verschaffen. Dass die Verläufe der Kurven sich jeweils nur geringfügig unterscheiden, mag dadurch erklärbar sein, dass das Einzel-Item das erste Item des Fragebogens war und die Items der Item-Skala unmittelbar darauf folgten. Sollte es so gewesen sein, dass die direkte Frage nach der Fairness des Ergebnisses (Einzel-Item) eine gewisse Unsicherheit ausgelöst hat - welche dazu führte, dass die Einschätzung der Fairness des Verfahrens bzw. der Interaktion beigezogen wurde, um die Frage zu beantworten -, diese Unsicherheit vielleicht auch noch ansatzweise bestanden hat, als die nachfolgenden Items (Item-Skala) beantwortet wurden und deshalb auch für deren Beantwortung die Einschätzung der Fairness des Verfahrens bzw. der Interaktion - welche ja soeben abgerufen worden ist - in geringerem Masse als bei der Beantwortung des Einzel-Item beigezogen wurde.

Stets war bisher vom fair process effect und vom fair interaction effect die Rede. Konnten diese Effekte in der vorliegenden Arbeit wirklich nachgewiesen werden? Sämtliche Interaktionsdiagramme, mit der Ausnahme einer Kurve in Abbildung 21, in Kapitel 6.6.5.4, zeigen den typischen Verlauf: Bei relativ tiefer Verfahrensgerechtigkeit bzw. Interaktionaler Gerechtigkeit ist auch die Verteilungsgerechtigkeit relativ tief. Und bei relativ hoher Verfahrensgerechtigkeit bzw. Interaktionaler Gerechtigkeit ist auch die Verteilungsgerechtigkeit relativ hoch. So weit, so gut. Wenn man sich aber bewusst ist, dass es in dieser Feldstudie nicht möglich war, die einzelnen Variablen zu manipulieren, dass also kein Standard vorgegeben werden konnte, wann beispielsweise ein Verfahren als eher gerecht bzw. eher ungerecht beurteilt werden sollte, könnte noch eine andere Erklärung den geschilderten Kurvenverlauf begründen. Wie bereits erwähnt, haben Byrne et al. (2003) nachweisen können, dass die Emotionen ihrer Studienteilnehmer (Fröhlichkeit, Stolz, Ärger und Aufgebrachtsein) die Ausprägungen der Einschätzungen der Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionalen Gerechtigkeit mitbeeinflussten: "... our data do suggest that individuals' mood might serve as an evaluative lens through which fairness judgments are made" (S. 11). Da in der vorliegenden Studie die Emotion der Stellungspflichtigen nicht erhoben worden ist, kann nur spekuliert werden, ob ein Teil des Kurvenverlaufs auf die unterschiedlichen Emotionslagen der Teilnehmer zurückzuführen ist. Allenfalls könnten auch Persönlichkeitsaspekte bestehen, welche einen Anteil am Kurvenverlauf haben: Vielleicht gibt es Personen, die beispielsweise ein Verfahren und ein Ergebnis eher als fair beurteilen als andere Personen, bei welchen es viel braucht, bis sie etwas als fair erachten.

Weiter zu bedenken ist, dass die fairness heuristic theory zwar davon ausgeht, dass die als erste erlebte Gerechtigkeits-Form prägend für den generellen Gerechtigkeits-Eindruck ist (primacy effect), aber dass die fairness heuristic theory auch besagt, dass es Ereignisse gibt, welche den generellen Gerechtigkeits-Eindruck neu prägen. Lind (2001) nennt zwei Arten von Ereignissen: "1) signs that the relationship in question is changing and 2) fairness-relevant events or information that falls far outside what would be expected from the existing general fairness judgment" (S. 78). Das Rekrutierungsverfahren kulminiert im Zuteilungsgespräch mit dem Rekrutierungsoffizier. Sollte der Rekrutierungsoffizier den Stellungspflichtigen einer - aus der Sicht des Stellungspflichtigen - völlig unpassenden Funktion zuteilen, dann ist die Kausalität nicht mehr eindeutig. Nun könnte es nämlich sein, dass der neu gewonnene generelle Fairness-Eindruck (entstanden aus der als extrem tief wahrgenommenen Verteilungsgerechtigkeit) schlechter ist als der bisherige generelle Fairness-Eindruck und

so retrospektiv abfährt auf die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit. Wenn der Stellungspflichtige, der einer - aus seiner Sicht - völlig unpassenden Funktion zugeteilt wurde, den Fragebogen jetzt ausfüllt, ist es nicht mehr die Verfahrensgerechtigkeit, welche die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit prägt (fair process effect), sondern die Verteilungsgerechtigkeit, welche die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit prägt (fair distribution effect). Die Kurven wären von ihrem Verlauf her aber kongruent. Das gleiche gilt, wenn der Stellungspflichtige mit einem sehr schlechten generellen Fairness-Eindruck zum Rekrutierungsoffizier kommt, dort aber einer - aus der Sicht des Stellungspflichtigen - völlig passenden Funktion zugeteilt wird. Auch in diesem Fall ist die Kausalität nicht mehr eindeutig, da der durch die Zuteilung neu gewonnene generelle Fairness-Eindruck (entstanden aus der als extrem hoch wahrgenommenen Verteilungsgerechtigkeit) besser ist als der bisherige generelle Fairness-Eindruck und so retrospektiv abfährt auf die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit. Jetzt ist es nicht mehr die Verfahrensgerechtigkeit, welche die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit prägt (fair process effect), sondern die Verteilungsgerechtigkeit, welche die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit prägt (fair distribution effect). Wie gross ist nun die Wahrscheinlichkeit, dass der Zuteilungs-Entscheid während des kurzen Rekrutierungsgesprächs den bisherigen Fairness-Eindruck, den der Stellungspflichtige während seines mehrtägigen Aufenthalts im Rekrutierungszentrum gewonnen hat, zerstört? Gemäss Lind (2001) müsste die Fairness des Zuteilungs-Entscheids sich gravierend vom bisherigen generellen Fairness-Eindruck unterscheiden. Die in Dutzenden Rekrutierungsgesprächen beobachteten verbalen und nonverbalen Reaktionen der Stellungspflichtigen und die Tatsache, dass die Erwartungen an das Ergebnis keine signifikante direkte Wirkung (Haupteffekt, vgl. Tabelle 16 in Kapitel 6.6.6) auf die Verteilungsgerechtigkeit aufweisen, lassen vermuten, dass die Interaktionsdiagramme eher den fair process effect bzw. fair interaction effect zeigen als den fair distribution effect.

## 8 Fazit und Empfehlungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Lizentiatsarbeit lassen folgende Schlüsse und Empfehlungen zu:

- *Werden Studien zur Organizational Justice durchgeführt, ist der Gebrauch des 3-Faktoren-Modells mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit zu empfehlen.* Während das 1-Faktor-Modell und das 2-Faktoren-Modell der Gerechtigkeit nicht genügen, weil sie zu kurz greifen, eignen sich die 4-Faktoren-Modelle nicht, weil sie zu weit greifen (die einzelnen Modelle sind in Kapitel 2.3 erläutert). Im Gegensatz zu den Studien von McGonigle (1999; McGonigle & Hauenstein, 2000) konnte in der vorliegenden Arbeit ein in der Literatur bekanntes Gerechtigkeits-Modell gefunden werden: das 3-Faktoren-Modell, welches neben den in der Literatur etablierten Grössen Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit auch die Interaktionale Gerechtigkeit nach Bies und Moag (1986) beinhaltet. Faktorenanalytisch konnte nachgewiesen werden, dass sich drei Faktoren voneinander unterscheiden. Die Items, welche diese drei Faktoren ausmachen, stammen mehrheitlich aus bereits bestehenden Erhebungsinstrumenten, insbesondere aus dem konstruktvalidierten Fragebogen von Colquitt (2001), und gehören dort ebenfalls der entsprechenden Fairness-Form (z.B. Verfahrensgerechtigkeit) an. Die Metaanalyse von Cohen-Charash und Spector (2001) stützt diesen Befund: "The general picture that emerges from the meta-analysis is that distributive, procedural, and interactional justice are strongly related, yet distinct constructs" (S. 307). Forschern auf dem Gebiet der Organizational Justice ist es somit sehr empfohlen, ihre Fragebogen mit Items der drei Fairness-Formen Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit zu bestücken, wenn ein umfassendes Bild der Organizational Justice abzubilden gewünscht ist.
- *Will man einen eigenen Gerechtigkeits-Fragebogen erstellen, sollten die Items von Colquitt (2001) ein Bestandteil davon sein.* Es hat sich gezeigt, dass sämtliche Items des Fragebogens von Colquitt (2001), die im für diese Studie verwendeten Fragebogen benutzt wurden, über gute psychometrische Eigenschaften verfügten. Die Items von Colquitt, welche vor allem auf die Studien von Thibaut und Walker (1975), Leventhal (1976, 1980) sowie Bies und Moag (1986) und damit auf einer etablierten Grundlage der Gerechtigkeitsforschung basieren, sind zudem so allgemein gehalten, dass sie, wenn überhaupt, nur wenig angepasst werden müssen. Die Unterscheidung in Interpersonale und Informationale Gerechtigkeit, welche Colquitt (2001) trifft, ist, wie bereits gesehen, nicht nötig: Die Items dieser beiden Gerechtigkeits-Formen können, und sollten, unter dem Begriff Interaktionale Gerechtigkeit zusammengefasst werden. Es ist somit empfehlenswert, die Items von Colquitt (2001) für Gerechtigkeits-Fragebogen zu verwenden, zumindest als Ergänzung, falls noch andere Items verwendet werden sollen. Dies würde auch der Forderung von Greenberg (1990, 1993b) entgegenkommen, welcher eine Vereinheitlichung der Erhebungsinstrumente forderte: "A sure sign of the immaturity of the field of organizational justice is the lack of a standardized instrument with which to measure perceptions of distributive and procedural justice" (1993b, S. 143). In diesem standardisierten Erhebungsinstrument sind allerdings die Items zur Interaktionalen Gerechtigkeit nicht zu vergessen.
- *Die Verteilungsgerechtigkeit sollte in einem Fragebogen sowohl mit einem Einzel-Item als auch mit einer Item-Skala erhoben werden.* Es hat sich deutlich herausgestellt, dass sich die Ergebnisse unterscheiden können, je nachdem, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit einem Einzel-Item oder mit einer Item-Skala erhoben wird (vgl. Kapitel 6.6.6). Beispielsweise kam es zu unterschiedlichen Haupt- und Interaktionseffekten bei den Kovarianzanalysen. Ebenfalls zeigte sich (allerdings weniger deutlich), dass

eine Item-Skala den Befragten einen gewissen Referenzrahmen bietet, welcher bewirkt, dass sie für die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger stark Rückgriff auf die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit bzw. Interaktionale Gerechtigkeit nehmen müssen. Neben den von beispielsweise De Vaus (2002) geschilderten Vorteilen der Benutzung einer Item-Skala (vgl. Kapitel 3) und neben der ökonomischeren Vorgehensweise, wenn nur ein Einzel-Item benutzt wird, können somit auch inhaltliche Gründe existieren, welche die Wahl der Erhebungsmethode (Einzel-Item vs. Item-Skala) bestimmen. Aufgrund der in der vorliegenden Studie gemachten Erfahrungen wird empfohlen, dass die Verteilungsgerechtigkeit - bzw. jede Gerechtigkeits-Form, auf die in einer Studie fokussiert wird - nicht nur mit einem Einzel-Item erhoben wird, sondern auch mit einer Item-Skala. Zwar ist das weniger ökonomisch als wenn nur jeweils eine der Erhebungsmethoden verwendet würde, dafür hat man dann aber eine grössere Sicherheit, dass die Ergebnisse kein Artefakt der Erhebungsmethode sind.

- *Je nachdem, welche Informationen zur Verfügung stehen, ist die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit bzw. der Interaktionalen Gerechtigkeit mehr oder weniger unterstützend für die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit* (vgl. Kapitel 6.6.4 und 6.6.5). Fehlt die Möglichkeit, soziale Vergleiche zu ziehen, ist man bei der Einschätzung der Gerechtigkeit des Ergebnisses eher auf andere Referenzgrössen angewiesen, wie beispielsweise die Verfahrensgerechtigkeit und/oder die Interaktionale Gerechtigkeit, als wenn soziale Vergleiche gezogen werden können. Werden Erwartungen nicht erfüllt, d.h. überrascht einen das erhaltene Ergebnis, ist man bei der Einschätzung der Gerechtigkeit des Ergebnisses eher auf andere Referenzgrössen angewiesen, wie beispielsweise die Verfahrensgerechtigkeit und/oder die Interaktionale Gerechtigkeit, als wenn man ein Ergebnis erhält, welches den Erwartungen entspricht. Wird einem eher wenig Feedback (hier im Sinne von indirektem sozialen Vergleich) zu seinem Ergebnis erteilt, ist man bei der Einschätzung der Gerechtigkeit des Ergebnisses eher auf andere Referenzgrössen angewiesen, wie beispielsweise die Verfahrensgerechtigkeit und/oder die Interaktionale Gerechtigkeit, als wenn einem eher viel Feedback zum Ergebnis erteilt wird. Ist man mit seinem Ergebnis weder sehr unzufrieden noch sehr zufrieden, ist man bei der Einschätzung der Gerechtigkeit des Ergebnisses eher auf andere Referenzgrössen angewiesen, wie beispielsweise die Verfahrensgerechtigkeit und/oder die Interaktionale Gerechtigkeit, als wenn einen das Ergebnis sehr unzufrieden oder sehr zufrieden stimmt.

Aufgrund dieser Befunde können Empfehlungen für die betriebliche Praxis abgegeben werden. Dies soll hier nachfolgend anhand eines Beispiels, welches auf einen der genannten Aspekte (soziale Vergleiche) fokussiert, geschehen. Ähnliche Beispiele mit den anderen genannten Referenzgrössen (Erwartungserfüllung, Feedback, (Un-)Zufriedenheit) wären auch möglich.

In einer Unternehmung existieren, grob unterteilt, zwei Kategorien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: diejenigen, welche ein genaues Bild davon haben, was die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdienen, und diejenigen, die ein eher ungenaues Bild davon haben, was die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdienen. In die erste Kategorie gehören die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung, welche tagtäglich mit Salärdaten umgehen müssen sowie die oberste Führungskraft der Unternehmung, welche die Übersicht über die Personaldaten sämtlicher Unterstellten haben kann. Sehr häufig ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung auch bekannt, was von den Leuten im Unternehmen für das Geld, das sie erhalten, geleistet wird bzw. geleistet worden ist, da die Personalabteilung im Besitz von Lebensläufen mit Zeugnissen, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und Zielerreichungsformularen ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung haben somit die Möglichkeit, soziale Vergleiche zu ziehen, innerhalb der eigenen

Abteilung, aber auch weit darüber hinaus. Werden diese Leute gefragt, ob sie ihr Salär als fair empfinden, geben sie meist sehr schnell eine Antwort, und praktisch immer bezieht sie sich auf soziale Vergleiche<sup>9</sup>. Diese Beobachtung ist interessant, da es ja die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung sind, welche die Regelungen des Salärfindungsprozesses definieren, welche Salärumfragen durchführen und welche den Salärerhöhungsprozess ausarbeiten. Kaum je wird gesagt, dass das Salär fair ist, weil die Unternehmung über faire Salärfindungsverfahren etc. verfügt. Diejenigen Mitarbeiter der zweiten Kategorie, also diejenigen ohne akkurate Vergleichsmöglichkeiten, sind hingegen auf die Fairness genau dieser Verfahren angewiesen, um die Fairness ihres Salärs sinnvoll einschätzen zu können. Es besteht somit folgende Problematik: Diejenigen, welche Salärumfragen durchführen und Salärerhöhungsverfahren definieren, haben Einfluss auf diese Verfahren, was ihnen aber für die Einschätzung der Fairness ihres eigenen Salärs relativ wenig bringt, da sie ja bereits über soziale Vergleiche verfügen. Hingegen haben diejenigen ohne akkurate soziale Vergleiche zudem auch keinen Einfluss auf das Verfahren, weshalb sie beispielsweise auf kursierende Gerüchte angewiesen sind, welche häufig so strukturiert sind, dass man sich benachteiligt fühlen muss. Da, wie in der vorliegenden Arbeit gezeigt werden konnte, die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit bei denjenigen ohne soziale Vergleiche stärker durch die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit und/oder der Interaktionalen Gerechtigkeit geprägt ist, ist es empfehlenswert, die (wahrgenommene) Verfahrensgerechtigkeit und/oder Interaktionale Gerechtigkeit zu steigern. Dies könnte dadurch bewerkstelligt werden, dass die Leventhal-Verfahrensregeln (vgl. Kapitel 2.2.2.2) eingehalten werden, dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - soweit möglich - an der Ausgestaltung und Durchführung der Verfahren beteiligt werden (z.B. durch das Verfassen der eigenen Tätigkeitsbeschreibung, welche dann beigezogen wird für das Job-Matching für die Salärumfrage) und dass die Salärhöhe bzw. die Höhe der Saläranpassung seriös und adäquat kommuniziert und begründet wird, am besten mit einem Hinweis auf die durch die Salärumfrage eruierten Marktwerte. Salärumfragen werden allzu häufig als Geheimprojekt verstanden, an dem nur ein kleiner eingeweihter Kreis beteiligt wird. Es kommt sogar vor, dass nicht einmal transparent gemacht wird, dass Salärumfragen durchgeführt werden, was bedauerlich ist, da mit dem Publizieren des Durchführens von Salärumfragen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt werden könnte, dass ihre Saläre nicht auf Willkür beruhen (Bias suppression rule und Accuracy rule von Leventhal, vgl. Kapitel 2.2.2.2).

Die oben genannten Empfehlungen machen deutlich, dass sowohl die wissenschaftliche Forschung, als auch die betriebliche Praxis von den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit profitieren können, obwohl die Struktur der für die durchgeführte Feldstudie verwendeten Daten statistisch deutlichere Ergebnisse leider nicht zugelassen hat. An dieser Stelle soll dazu angeregt werden, die Forschung auf diesem Gebiet weiterzuführen:

- Zeigt sich das 3-Faktoren-Modell der Gerechtigkeit auch, wenn die Items des hier verwendeten Fragebogens - entsprechend adaptiert - in einem anderen Umfeld angewendet werden? Falls ja, hätte man endlich das längst schon geforderte (z.B. Greenberg, 1993b) Erhebungsinstrument, welches in Forschung und Praxis fortan verwendet werden könnte. Validierungsstudien sind allerdings vorgängig nötig, um sicher zu gehen, dass die Items der drei gefundenen Faktoren auch wirklich das erheben, was sie zu erheben den Anschein machen.

---

<sup>9</sup> Der Autor der vorliegenden Studie arbeitet seit vielen Jahren in Personalabteilungen und konnte diese Beobachtung häufig machen.



- Wie sehen die Resultate aus, wenn beispielsweise die Studien von Van den Bos et al. (1997, 1998) repliziert werden, dabei aber die Verteilungsgerechtigkeit zusätzlich zum Einzel-Item auch mit einer Item-Skala erhoben wird?
- Gibt es neben den hier besprochenen Referenzgrößen soziale Vergleiche, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit noch weitere Konstrukte, welche einen Einfluss auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit haben, was sich beispielsweise in einer Abschwächung des fair process effects niederschlagen könnte?
- Wenn die hier besprochenen Referenzgrößen im Rahmen von experimentellen Studien in einer Laborsituation erforscht werden, wenn also die Variablen kontrolliert werden können, treten dann die Befunde deutlicher zutage?
- Wenn die Referenzgrößen sehr stark ausgeprägt sind, d.h. wenn beispielsweise deutliche soziale Vergleiche gemacht werden können (nahezu alle Input- und Outcome-Größen von Vergleichspersonen sind bekannt), spielt die Fairness des Verfahrens bei der Einschätzung der Fairness des Ergebnisses überhaupt noch eine Rolle? Unter welchen Umständen verlieren der fair process effect und der fair interaction effect ihren Einfluss vollständig - und so auch ihre Bedeutung?

Trotzdem in der vorliegenden Arbeit einige Fragen aus der neueren Gerechtigkeits-Forschung, zumindest im Ansatz, beantwortet werden konnten, besteht weiterhin Forschungsbedarf in diesem interessanten und für Wissenschaft und Praxis gleichermassen relevanten Themenbereich.

## 9 Zusammenfassung

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war es, auf der Basis der Forschung von Van den Bos et al. (1997, 1998), einen Beitrag an die aktuelle psychologische Gerechtigkeitsforschung zu leisten.

Van den Bos, Lind und Kollegen sowie andere Forscher (z.B. Collie et al., 2002) haben in ihren Studien untersucht, wie die Fairness von Ergebnissen eingeschätzt wird. Die Einschätzung der Fairness von Ergebnissen war bereits Forschungsgegenstand von Adams (1965), dessen equity theory (vgl. Kapitel 2.2.1) hohe Bekanntheit in der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre erreichte. Die neuere Forschung um Van den Bos und Lind geht über soziale Vergleichsprozesse, dem Kernstück der equity theory, hinaus. Van den Bos et al. (1997) untersuchten auf der Basis von Linds (2001) fairness heuristic theory (vgl. Kapitel 2.5), wie die Fairness eines Ergebnisses eingeschätzt wird, wenn unterschiedliche Ausprägungen sozialer Vergleiche vorhanden sind. Die Autoren bemerkten, dass es in vielen Situationen kaum möglich ist, aufgrund sozialer Vergleiche zu beurteilen, ob das eigene Ergebnis fair oder unfair ist, da soziale Vergleiche kaum oder sogar überhaupt nicht machbar sind<sup>10</sup>. In Übereinstimmung mit Linds (2001) fairness heuristic theory konnten die Autoren nachweisen, dass die Betroffenen die Fairness des Verfahrens (Verfahrensgerechtigkeit, vgl. Kapitel 2.2.2) beiziehen, um die Fairness des Ergebnisses (Verteilungsgerechtigkeit, vgl. Kapitel 2.2.1) einzuschätzen, dies vor allem dann, wenn kein stärkerer Referenzrahmen (z.B. soziale Vergleiche) vorhanden ist. Van den Bos und Kollegen erklären sich den in vielen Studien nachgewiesenen (vgl. z.B. Lind & Tyler, 1988) fair process effect (vgl. Kapitel 2.4), den Befund, dass die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit positiv beeinflusst, wie auf das Ergebnis reagiert wird (z.B. wie die Verteilungsgerechtigkeit eingeschätzt wird), ebenfalls mit Hilfe der fairness heuristic theory. Ist man nicht in der Lage, die Fairness eines Ergebnisses einzuschätzen, weil die dazu nötigen Informationen (z.B. soziale Vergleiche) fehlen, werden - als heuristisches Substitut - vorhandene Fairness-Informationen beigezogen. Sind Informationen zur Fairness eines Verfahrens vorhanden, werden diese beigezogen, um die Fairness des Ergebnisses einzuschätzen. Da man in den meisten Fällen zuerst ein Verfahren durchläuft, bevor man auf das Ergebnis dieses Verfahrens stösst (z.B. im Rahmen eines Selektionsprozesses), sind Informationen zur Fairness des Verfahrens stets vorhanden, welche dann die Einschätzung der Fairness des Ergebnisses dieses Verfahrens beeinflussen (fair process effect).

In der Literatur zur Gerechtigkeit im organisationalen Kontext, Organizational Justice genannt (Greenberg, 1990), sind neben Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit weitere Komponenten von Gerechtigkeit vorzufinden (z.B. Informationale Gerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit, Interaktionale Gerechtigkeit). Seit Mitte der 1960er-Jahre (Adams, 1965) und bis in die Gegenwart (Colquitt, 2001; McGonigle, 1999) findet eine rege Diskussion darüber statt, welche Komponenten der Gerechtigkeit existieren (vgl. Kapitel 2.2). Diese Diskussion war für die vorliegende Arbeit äusserst relevant, da untersucht wurde, ob neben dem fair process effect auch noch andere Effekte dieser Art bestehen (z.B. fair interaction effect), wie das die fairness heuristic theory von Lind (2001) impliziert. Zu diesem Zweck musste bekannt sein, welche Gerechtigkeits-Komponenten - zumindest in den für diese Studie erhobenen Daten - existieren.

In der vorliegenden Arbeit wurde somit versucht, folgende Fragen zu beantworten: Welches der Gerechtigkeits-Modelle (vgl. Kapitel 2.3) zeigt sich in den Daten? Kann der fair process effect nachgewiesen werden? Können

---

<sup>10</sup> Wenn man sich beispielsweise auf eine Stelle bewirbt, kennt man im Normalfall die Mitbewerber nicht und kann so auch keine sozialen Vergleiche machen.

neben dem fair process effect weitere Effekte nachgewiesen werden? Zudem wurde der Frage nachgegangen, ob neben den sozialen Vergleichen auch die Erwartungserfüllung (wurden die Erwartungen an das Ergebnis erfüllt), Feedback (wurde begründet, weshalb das Ergebnis erzielt wurde) und (Un-)Zufriedenheit (mit dem Ergebnis) Referenzgrößen darstellen, welche das Potential haben, den Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit - bzw. anderer Gerechtigkeitsformen - auf die Verteilungsgerechtigkeit (fair process effect) abzumildern. Weiter wurde erforscht, ob die Methode, wie die Verteilungsgerechtigkeit erhoben wird (Einzel-Item vs. Item-Skala), ebenfalls einen Einfluss auf den fair process effect ausübt: Es wurde vermutet, dass eine Item-Skala die Befragten weniger verunsichert als die direkte Frage, ob man das Ergebnis für fair hält, dass also die direkte Frage, das Einzel-Item, die Befragten eher dazu bringt, bei anderen Gerechtigkeitsformen (z.B. bei der Verfahrensgerechtigkeit) nach einer Antwort zu suchen.

Das neue Rekrutierungsverfahren der schweizerischen Armee (vgl. Kapitel 4.3) bot eine gute Gelegenheit, diese Forschungsfragen zu untersuchen, da - neben der grossen Anzahl Teilnehmer und der idealen Infrastruktur - das Rekrutierungsverfahren relativ lange dauert und transparent ist, sodass die Teilnehmer eine gute Möglichkeit hatten, sich ein Urteil über die Verfahrensgerechtigkeit zu bilden. Zudem mündet das Rekrutierungsverfahren in ein klares Ergebnis (Rekrutierungsentscheid). Des weiteren sind im Verfahren mehrere Personen involviert (Ärzte, Militärpersonal, Psychologen etc.), was ermöglicht, Gerechtigkeitsformen, welche mit interaktionalen Aspekten zu tun haben (vgl. Kapitel 2.2.3), ebenfalls zu überprüfen.

In der Pilot- und der Hauptstudie wurden insgesamt knapp 3000 Stellungspflichtige (Schweizer Männer, 18jährig, in der deutschen Schweiz wohnhaft) befragt. Der dazu nötige Fragebogen (vgl. Anhang) wurde auf der Basis bereits bestehender Gerechtigkeitsfragebogen - Bauer et al. (2001), Colquitt (2001), Gilliland (1993), Gilliland und Honig (1994), McGonigle (1999) und Moorman (1991) - konstruiert, wobei die Auswahl der Items sowie, neben der Sprache, auch der Wortlaut dem Umfeld angepasst werden musste. Insbesondere der Fragebogen von Colquitt (2001), dessen Items ebenfalls auf die Pioniere der psychologischen Gerechtigkeitsforschung (Bies & Moag, 1986; Leventhal, 1976, 1980; Thibaut & Walker, 1975) zurück gehen, erwies sich als sehr hilfreich. Um mit dem Rekrutierungsverfahren und den am Verfahren Beteiligten vertraut zu werden, liess sich der Autor der vorliegenden Arbeit im Rekrutierungszentrum Rüti, in welchem die Pilotstudie und - neben dem Rekrutierungszentrum Windisch - auch die Hauptstudie durchgeführt wurde, für mehrere Monate als Testassistent einstellen. Durch die "Nähe zum Gegenstand" (Mayring, 1993, S. 111) konnte gewährleistet werden, dass der Fragebogen relevante und verständliche Items enthielt. Die psychometrischen Eigenschaften der für die Beantwortung der Forschungsfragen verwendeten Gerechtigkeits-Items kann als sehr gut bezeichnet werden (vgl. Kapitel 6.6.1).

Die Frage, welches der Gerechtigkeitsmodelle sich in den erhobenen Daten der durchgeführten Feldstudie zeigt, wurde mit Hilfe von Faktorenanalysen beantwortet. Sehr deutlich kam das Gerechtigkeitsmodell mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionaler Gerechtigkeit (nach Bies & Moag, 1986) zum Vorschein. Die gefundene Struktur kann als robust bezeichnet werden, da stets das gleiche Modell ermittelt werden konnte, unabhängig davon, ob Hauptkomponenten- oder Hauptachsenanalysen durchgeführt wurden, unabhängig davon, welche Rotationstechnik (orthogonal oder oblique) angewendet wurde. Im weiteren Verlauf wurden deshalb die Gerechtigkeitsformen Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit zur Beantwortung der weiteren Forschungsfragen beigezogen.

Im Gegensatz zur experimentellen Vorgehensweise diverser Forscher auf dem Gebiet der neueren Gerechtigkeitsforschung (z.B. Van den Bos et al., 1997, 1998; Collie et al., 2002), wurde hier eine Feldstudie durchgeführt, mit dem Nachteil, dass die Teilnehmer den einzelnen Untersuchungsbedingungen nicht ex ante zugeordnet werden konnten. Das Problem der mangelhaften experimentellen Kontrolle wurde durch die Verwendung eines entsprechenden statistischen Verfahrens, der Kovarianzanalyse, zu lösen versucht, wobei angemerkt werden muss, dass sich die Struktur der erhobenen Daten für die Durchführung von bivariaten Kovarianzanalysen im Nachhinein als eher suboptimal herausstellte (vgl. Kapitel 6.5). Dennoch konnten, mit der nötigen Vorsicht beim Interpretieren der Resultate, folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Den Interaktionsdiagrammen (Abb. 7 bis 14) in Kapitel 6.6.4 ist einerseits deutlich zu entnehmen, dass bei tiefer Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher tief ausgeprägt ist, bei mittlerer Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher mittel ausgeprägt ist und bei hoher Ausprägung der Verfahrensgerechtigkeit auch die Verteilungsgerechtigkeit eher hoch ausgeprägt ist (fair process effect). Andererseits zeigte sich ebenfalls, dass sämtliche in der vorliegenden Arbeit zur Prüfung vorgeschlagenen Variablen - sozialer Vergleich, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit - einen Referenzrahmen bilden können, welcher den Einfluss des fair process effect abmildert: Unabhängig davon, ob die Verteilungsgerechtigkeit mit dem Einzel-Item oder mit der Item-Skala erhoben wurde, verliefen die Kurven derjenigen mit sozialen Vergleichen flacher als die Kurven derjenigen ohne soziale Vergleiche, verliefen die Kurven derjenigen mit erfüllten Erwartungen flacher als die Kurven derjenigen mit unerfüllten Erwartungen, verliefen die Kurven derjenigen mit eher viel Feedback flacher als die Kurven derjenigen mit eher wenig Feedback, verliefen die Kurven der sehr (Un-)Zufriedenen flacher als die Kurven der nicht sehr (Un-)Zufriedenen, was zeigt, dass diejenigen mit stabileren Referenzrahmen (mit sozialen Vergleichen, mit erfüllten Erwartungen, mit eher viel Feedback, mit hoher (Un-)Zufriedenheit) die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit zur Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit weniger beiziehen müssen als diejenigen mit schwächeren Referenzrahmen (ohne soziale Vergleiche, mit unerfüllten Erwartungen, mit eher wenig Feedback, mit nicht hoher (Un-)Zufriedenheit).

Ein ähnliches Bild, aber weniger deutlich, zeigen die Interaktionsdiagramme (Abb. 15 bis 22) in Kapitel 6.6.5, wo nicht die Verfahrensgerechtigkeit, sondern die Interaktionale Gerechtigkeit erforscht wurde. Es konnte somit nicht nur ein fair process effect, sondern auch ein fair interaction effect nachgewiesen werden. Ebenfalls zeigte sich, dass sämtliche in der vorliegenden Arbeit zur Prüfung vorgeschlagenen Variablen - sozialer Vergleich, Erwartungserfüllung, Feedback und (Un-)Zufriedenheit - einen Referenzrahmen bilden können, welcher den Einfluss des fair interaction effect abmildert.

Auch konnte nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 6.6.6), dass sowohl Verfahrensgerechtigkeit, als auch Interaktionale Gerechtigkeit einen leicht kleineren Einfluss auf die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit ausüben, wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einer Item-Skala erhoben wird, als wenn die Verteilungsgerechtigkeit mit einem Einzel-Item erhoben wird.

Aus den vorliegenden Befunden konnten folgende Empfehlungen abgeleitet werden (vgl. Kapitel 8):

- Werden Studien zur Organizational Justice durchgeführt, ist der Gebrauch des 3-Faktoren-Modells mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Interaktionale Gerechtigkeit zu empfehlen, da sich in der vorliegenden Studie ganz klar gezeigt hat, dass das noch heute dominante Organizational Justice Modell mit den Komponenten Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit

zu kurz greift, da es den von Bies und Moag (1986) eingebrachten zwischenmenschlichen Aspekt (vgl. Kapitel 2.2.3) ausser acht lässt.

- Will man einen eigenen Gerechtigkeits-Fragebogen erstellen, sollten die Items von Colquitt (2001) ein Bestandteil davon sein, da sein Fragebogen konstruktvalidiert ist und seine Items auch in der vorliegenden Studie gute psychometrische Eigenschaften zeigten.
- Die Verteilungsgerechtigkeit sollte in einem Fragebogen sicherheitshalber sowohl mit einem Einzel-Item als auch mit einer Item-Skala erhoben werden, da sich in der vorliegenden Studie gezeigt hat, dass die Erhebungsmethode einen Einfluss auf die Ergebnisse haben kann.
- Je nachdem, welche Informationen zur Verfügung stehen, ist die Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit bzw. der Interaktionalen Gerechtigkeit mehr oder weniger unterstützend für die Einschätzung der Verteilungsgerechtigkeit. Ist es also bei einem bestimmten Verfahren (z.B. Bewerbungsverfahren) beispielsweise nicht möglich, soziale Vergleiche zu ziehen oder den Betroffenen zufrieden zu stellen, muss umso mehr darauf geachtet werden, dass das Verfahren (sowie die Interaktion mit dem Betroffenen) vom Betroffenen als möglichst fair wahrgenommen werden; die nachfolgende Tabelle 22 soll dies schematisch an zwei Beispielen illustrieren.

Tab. 22: Zwei Beispiele unterschiedlich wahrgenommener Verteilungsgerechtigkeit

Beispiel 1: Man erhält eine Stelle nicht, auf die man sich beworben hat.		Bewerbungsverfahren	
		fair (Assessment findet statt)	unfair (Münze wird geworfen)
Sozialer Vergleich	ist möglich (der Mitbewerber ist ganz klar besser qualifiziert als ich es bin) <i>starke Referenzgrösse</i>	"Ich finde es fair, dass ich die Stelle nicht erhalte, weil der Mitbewerber besser ist als ich; zudem war auch das Verfahren fair."	"Ich finde es fair, dass ich die Stelle nicht erhalte, weil der Mitbewerber besser ist als ich; das Verfahren war aber nicht so fair."
	ist unmöglich (ich weiss gar nichts über den Mitbewerber) <i>schwache Referenzgrösse</i>	"Keine Ahnung, wer sich da mit mir auf die Stelle beworben hat, aber das Verfahren war fair, deshalb wird es schon fair sein, dass ich die Stelle nicht erhalte."	"Keine Ahnung, wer sich da mit mir auf die Stelle beworben hat, ist auch egal, wer das war, das Verfahren war derart unfair, dass es unfair ist, dass ich die Stelle nicht erhalte."
Beispiel 2: Man hat sehr viel Zeit investiert, um auf eine Prüfung zu lernen.		Notengebungsverfahren	
		fair (Assessment findet statt)	unfair (der Lehrer würfelt)
Zufriedenheit mit dem Ergebnis	sehr hoch (ich erhalte die Note 6) <i>starke Referenzgrösse</i>	"Ich finde es fair, dass ich eine 6 erhalte, schliesslich habe ich viel Zeit fürs Lernen aufgewendet; zudem war auch das Verfahren fair."	"Ich finde es fair, dass ich eine 6 erhalte, schliesslich habe ich viel Zeit fürs Lernen aufgewendet; das Verfahren war aber nicht so fair."
	mässig (ich erhalte die Note 4.5) <i>schwache Referenzgrösse</i>	"Naja, eine 4.5 ist nicht so toll, aber das Verfahren war fair, deshalb wird die Note wohl schon fair sein."	"Eine 4.5 ist nicht so toll und dazu total unfair, kein Wunder bei diesem Verfahren."

Wie in Kapitel 8 bereits ausgeführt wurde, besteht weiterhin Forschungsbedarf in diesem für Wissenschaft und Praxis interessanten Gebiet psychologischer Forschung. Wahrscheinlich wird es nötig sein, auch in Zukunft

experimentell vorzugehen, wie das bisher auch der Fall war (z.B. Van den Bos et al., 1997, 1998; Collie et al., 2002), um die verschiedenen Variablen besser kontrollieren zu können als dies mit Kovarianzanalysen möglich zu sein scheint. Dennoch bleibt anzumerken, dass Resultate, welche mittels einer Feldstudie erbracht werden und welche bereits publizierte Befunde aus experimentellen Studien stützen oder sogar erweitern können, sehr befriedigend sind.

## 10 Literaturverzeichnis

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267 - 299.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 947 - 965.

Árnadóttir, S. P. (2002). Fairness heuristic theory: valid but not empirical. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 353 - 362.

Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267 - 285.

Austin, W. & Walster, E. (1974). Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 208 - 216.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (10. Aufl.). Berlin: Springer.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P. & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387 - 419.

Beugré, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systematic justice: the effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2), 324 - 339.

Bierhoff, H. W., Cohen, R. L. & Greenberg, J. (1986). *Justice in social relations*. New York: Plenum Press.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, 43 - 55). Greenwich: JAI Press.

Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241 - 261.

Brosnan, S. F. & de Waal, F. B. M. (2003). Monkeys reject unequal pay. *Nature*, 425, 297 - 299.

- Bühl, A. & Zöfel, P. (2002). *SPSS 11: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. München: Pearson.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Byrne, Z. S., Rupp, D. E. & Eurich, T. (2003). *Effects of discrete emotions on distributive, procedural, and interactional justice*. Poster at the 18<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Orlando.
- Cherry, B., Ordóñez, L. D. & Gilliland, S. W. Grade Expectations: The effects of expectations on fairness and satisfaction perceptions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16 (5), 375 - 395.
- Citera, M. & Rentsch, J. R. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (211 - 230). Hillsdale: Erlbaum.
- Clemmer, E. C. (1993). An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (193 - 207). Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, R. L. (1985). Procedural justice and participation. *Human Relations*, 38 (7), 643 - 663.
- Cohen, R. L. (1986). *Justice: views from the social sciences*. New York: Plenum.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278 - 321.
- Collie, T., Bradley, G. & Sparks, B. A. (2002). Fair process revisited: differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social comparison information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 545 - 555.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386 - 400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425 - 445.
- Cooper, W. H. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90 (2), 218 - 244.
- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: Erlbaum.



- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 317 - 372). Chichester: Wiley.
- Cruz, P. & Dipboye, R. L. (2003). *Justice in personality testing: influence of outcome, modality & elaboration*. Poster presented at the 18<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial & Organizational Psychology. Orlando.
- Darley, J. (2002). Just punishments: research on retributive justice. In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life* (314 - 333). Cambridge: Cambridge University Press.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7, 1 - 16.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137 - 149.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research*. London: Routledge.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Diekmann, A. (1995). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Dorsch, F. (2004). *Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I. & Tutz, G. (2003). *Statistik: der Weg zur Datenanalyse* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Fehr, E., Klein, A. & Schmidt, K. M. (2001). *Fairness, incentives and contractual incompleteness*. Working paper 72. Zurich: University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fischbacher, U., Fong, C. M. & Fehr, E. (2003). *Fairness, errors and the power of competition*. Working paper 133. Zurich: University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108 - 119.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.

- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115 - 130.
- Folger, R. & Lewis, D. (1993). Self-appraisal and fairness in evaluations. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (107 - 131). Hillsdale: Erlbaum.
- Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J. & Corkran, L. (1979). Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (12), 2253 - 2261.
- Forstmoser, P. (2003). *Einführung in das Recht*. Bern: Stämpfli.
- Freudenthaler, H. H. (2000). *Gerechtigkeitspsychologische Aspekte der Arbeitsaufteilung im Haushalt: zum (Un)Gerechtigkeitsempfinden von berufstätigen Frauen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2002). *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Fröhlich, W. D. (1997). *Wörterbuch Psychologie* (21. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Furby, L. (1986). Psychology and justice. In R. L. Cohen (Ed.), *Justice: views from the social sciences* (317 - 372). New York: Plenum.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 694 - 734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691 - 701.
- Gilliland, S. W. & Honig, H. (1994). *Development of the Selection Fairness Survey*. Paper presented at the 9<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Nashville.
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D. & Skarlicki, D. P. (2002). *Emerging perspectives on managing organizational justice*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Gopinath, C. & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26 (1), 63 - 83.
- Greenberg, J. (1986a). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340 - 342.

Greenberg, J. (1986b). The distributive justice of organizational performance evaluations. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (337 - 351). New York: Plenum Press.

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55 - 61.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399 - 432.

Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (79 - 103). Hillsdale: Erlbaum.

Greenberg, J. (1993b). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135 - 148.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks: Sage.

Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (245 - 271). Stanford: Stanford University Press.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. Paulus (Ed.), *Group processes* (235 - 256). New York: Springer.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4<sup>th</sup> edition). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1 (1), 104 - 121.

Hirsig, R. (1993). *Methodische Grundlagen der Testpsychologie*. Zürich: Psychologisches Institut der Universität Zürich, Psychologische Methodenlehre.

Hirsig, R. (1997). *Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften: Eine Einführung im Hinblick auf computergestützte Datenanalysen mit SPSS für Windows*. Zürich: Seismo.

Höffe, O. (2001). *Gerechtigkeit: eine philosophische Einführung*. München: Beck.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: It's elementary forms*. New York: Harcourt.

Infodienst VBS (2003). *Mitmachen: Alles über die Rekrutierung*. Selbstverlag.

Jones, D. A., Carroll, S. A. & Day, A. L. (2003). *Perceptions of leadership fairness in the Canadian Forces: unintended consequences of leader behaviour and transmission of core values*. Prepared for: Canadian Forces Leadership Institute.

Kickul, J., Lester, S. W. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469 - 488.

Klammer, J., Skarlicki, D. P. & Barclay, L. (2002). Speaking up in the canadian military: the roles of voice, being heard, and generation in predicting civic virtue. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 34 (2), 122 - 130.

Kline, P. (1997). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.

Konovsky, M. A. & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: a procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (133 - 153). Hillsdale: Erlbaum.

Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1993). Justice considerations in employee drug testing. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (171 - 192). Hillsdale: Erlbaum.

Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J. & Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: the role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28 (4), 497 - 516.

Kulik, C. T. & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17 (2), 212 - 237.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, 91 - 131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (27 - 55). New York: Plenum Press.

Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980). Es geht nicht nur um Fairness: Eine Theorie der Verteilungspräferenzen. In G. Mikula (Hrsg.), *Gerechtigkeit und soziale Interaktion: experimentelle und theoretische Beiträge aus der psychologischen Forschung* (185 - 250). Bern: Huber.

Lexikon der Psychologie (2001). Heidelberg: Spektrum.

- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675 - 694.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (56 - 88). Stanford: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2002). Fairness judgments as cognitions. In M. Ross & D. T. Miller (Eds.), *The justice motive in everyday life* (416 - 431). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lind, E. A., Kray, L. & Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (2), 189 - 210.
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M. & de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 224 - 251.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 24, 181 - 223). Kidlington: Elsevier.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 1297 - 1349). Chicago: Rand McNally.
- Mähler G. & Mähler, H.-G. (2000). Gerechtigkeit in der Mediation. In A. Dieter, L. Montada & A. Schulze (Hrsg.), *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation* (9 - 36). Frankfurt: Campus.
- Mayring, P. (1993). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (2. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626 - 637.
- McGonigle, T. P. (1999). *Investigating the development of a global measure of organizational justice*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- McGonigle, T. P. & Hauenstein, N. M. A. (2000). *An investigation into the dimensionality of organizational justice*. Poster presented at the 15<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial & Organizational Psychology. New Orleans.

- Miceli, M. P. (1993). Justice and pay system satisfaction. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (257 - 283). Hillsdale: Erlbaum.
- Montada, L. (2000). Gerechtigkeit und Rechtsgefühl in der Mediation. In A. Dieter, L. Montada & A. Schulze (Hrsg.), *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation* (37 - 62). Frankfurt: Campus.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845 - 855.
- Mowday, R. T. (1996). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (53 - 71). New York: McGraw-Hill.
- Müller, G. F. & Hassebrauck, M. (1993). Gerechtigkeitstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band I: Kognitive Theorien* (217 - 240). Bern: Huber.
- Novelli, L., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 2, 15 - 36). Chichester: Wiley.
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 32 (3), 396 - 402.
- Ordóñez, L. D., Connolly, T. & Coughlan, R. (2000). Multiple reference points in satisfaction and fairness assessment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 329 - 344.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Paterson, J. M., Green, A. & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393 - 408.
- Rawls, J. (2003). *Gerechtigkeit als Fairness: ein Neuentwurf*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rekrutierung XXI*. (2003). o.O: Schweizerische Armee.
- Rescher, N. (2002). *Fairness: theory & practice of distributive justice*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ross, M. & Miller, D. T. (2002). *The justice motive in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schinzel, A. M. (1999). *Einfluss der wahrgenommenen distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit von Leistungsbeurteilungen auf die Firmenverbundenheit - Eine Überprüfung der Referent*

*Cognitions Theory*. Inaugural-Dissertation, Fachbereich Sozialwissenschaften, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.

Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 881 - 905.

Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.

Schweizerische Armee (2000). *Konzeptionsstudie 6 A. Rekrutierung A XXI*. Bern: Selbstverlag.

Schweizerische Armee (2003). *Armee XXI im Überblick*. (Informationsblatt, BBL-Nr.: 97.220d). Lenkungsausschuss V XXI.

Shapiro, D. L., Buttner, E. H. & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346 - 368.

SPSS (2004). *Advanced techniques: ANOVA*. Chicago: SPSS Inc.

Stadelmann, J. (1998). *Führung unter Belastung: Ausgewählte Aspekte der Militärpsychologie*. Frauenfeld: Huber.

Stoll, F., Boss, P. & de With, E. (2000). *Konzept Rekrutierung Armee XXI: Psychologische Aspekte*. Zürich: Psychologisches Institut der Universität Zürich, Abteilung Angewandte Psychologie.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeViney, L. C., Star, S. A. & Williams, R. M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life* (Vol. 1). Princeton: Princeton University Press.

Stroebe, W., Hewstone, M., Codol, J.-P & Stephenson, G. M. (1992). *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. Berlin: Springer.

Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83 - 98.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3<sup>rd</sup> edition). New York: Harper Collins.

Tepper, B. J. & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97 - 105.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum.

- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541 - 566.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1020 - 1031.
- Tschentscher, A. (2000). *Prozedurale Theorien der Gerechtigkeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Tyler, T. R. (1986). The psychology of leadership evaluation. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (299 - 316). New York: Plenum Press.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Oxford: Westview Press.
- Tyler, T. R. & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> ed., Vol. 2, 595 - 629). Boston: McGraw-Hill.
- Van den Bos, K. (1999). What are we talking about when we talk about no-voice procedures? On the psychology of the fair outcome effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 560 - 577.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (6), 931 - 941.
- Van den Bos, K. (2002). Assimilation and contrast in organizational justice: the role of primed mindsets in the psychology of the fair process effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 866 - 880.
- Van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A. M. & Dronkert, E. (1999). Sometimes unfair procedures have nice aspects: on the psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (2), 324 - 336.
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgements. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, 1 - 60). San Diego: Academic Press.
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2004). Fairness heuristic theory is an empirical framework: a reply to Árnadóttir. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 265 - 268.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (5), 1031 - 1046.



- Van den Bos, K., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95 - 104.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M. & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449 - 1458.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., Lind, E. A. & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1493 - 1503.
- Vermunt, R. (2002). Employee stress, injustice and the dual-position of the boss. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (159 - 176). Greenwich: Information Age Publishing.
- Wager, N., Fieldman, G. & Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (7), 468 - 474.
- Walker, L., LaTour, S., Lind, E. A. & Thibaut, J. (1974). Reactions of participants and observers to modes of adjudication. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 295 - 310.
- Walkner, V. (2001). *Gerechtigkeit und Fairness als Konzepte zur Überwindung der Widerstandsproblematik bei Beratungsprojekten*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151 - 176.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gain-sharing and mutual monitoring. A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38, 881 - 899.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications* (56 - 75). Thousand Oaks: Sage.
- Williams, M. L., Malos, S. B. & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: an expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28 (2), 195 - 215.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068 - 1076.

## Anhang

- Korrelationsmatrix der 20 Fairness-Items
- für die Hauptstudie verwendeter Fragebogen

Tab. 23: Korrelationsmatrix der 20 Fairness-Items

Item Nr.	2	3	4	5	6	13	14	15	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	27	28
2	1.0000																			
3	0.6210	1.0000																		
4	0.7160	0.6604	1.0000																	
5	0.5921	0.5188	0.5677	1.0000																
6	0.5938	0.4865	0.5700	0.7034	1.0000															
13	0.2997	0.2794	0.3099	0.2645	0.3005	1.0000														
14	0.4197	0.3609	0.3865	0.3629	0.4193	0.4255	1.0000													
15	0.2654	0.2684	0.2587	0.2287	0.2770	0.2603	0.2776	1.0000												
16	0.2450	0.2058	0.2616	0.2151	0.2483	0.2642	0.2629	0.5842	1.0000											
17	0.3166	0.2931	0.3232	0.3078	0.3111	0.3687	0.3403	0.3926	0.3892	1.0000										
18	0.2777	0.2484	0.2879	0.2570	0.2937	0.3327	0.3368	0.2953	0.3349	0.4020	1.0000									
19	0.2678	0.2405	0.2769	0.2294	0.2550	0.3292	0.3227	0.3601	0.3438	0.4241	0.4131	1.0000								
20	0.2782	0.2600	0.2984	0.3288	0.3406	0.2910	0.3141	0.2641	0.2485	0.3391	0.2998	0.3183	1.0000							
22	0.1798	0.1612	0.1979	0.1581	0.1629	0.2654	0.1990	0.2717	0.2823	0.2602	0.1988	0.3131	0.2224	1.0000						
23	0.1605	0.1515	0.1743	0.1249	0.1307	0.2270	0.1440	0.2572	0.2489	0.2191	0.2091	0.2955	0.1748	0.5349	1.0000					
24	0.3675	0.3040	0.3562	0.2984	0.3464	0.3805	0.3522	0.3108	0.3020	0.3911	0.3592	0.3809	0.3211	0.4577	0.3704	1.0000				
25	0.2974	0.2670	0.2964	0.2480	0.2787	0.3470	0.3069	0.3341	0.3073	0.3574	0.3139	0.3828	0.2684	0.5404	0.4621	0.6128	1.0000			
26	0.3340	0.2856	0.3390	0.2888	0.3274	0.3762	0.3149	0.3284	0.2894	0.3836	0.3252	0.3897	0.3127	0.4058	0.3544	0.5536	0.5344	1.0000		
27	0.2206	0.2173	0.2267	0.2151	0.2086	0.2832	0.2641	0.3157	0.2785	0.3369	0.2298	0.3434	0.2268	0.4254	0.3182	0.4496	0.4859	0.4862	1.0000	
28	0.2588	0.2307	0.2759	0.2764	0.3230	0.2917	0.2906	0.1880	0.1976	0.3144	0.2465	0.2746	0.2169	0.2573	0.2153	0.3480	0.3123	0.4382	0.3445	1.0000



Sehr geehrter Stellungspflichtiger

Demnächst werden Sie unser Rekrutierungszentrum verlassen. Während Ihres Aufenthalts hier haben Sie einiges erfahren und erlebt.

Welchen Eindruck haben Sie vom neuen Rekrutierungsverfahren gewonnen?

Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?

Jeder erlebt die Rekrutierung anders. Ihre persönliche Meinung interessiert uns. Denn es ist uns ein Anliegen, die Abläufe weiter zu optimieren.

Als eine Ihrer letzten Aufgaben hier im Rekrutierungszentrum bitten wir Sie, diesen Fragebogen jetzt auszufüllen. Für das sorgfältige Beantworten der nachfolgenden 59 Fragen haben Sie genügend Zeit zur Verfügung.

- Beantworten Sie bitte jede Frage **sorgfältig**.
- Kreuzen Sie pro Frage bitte **jeweils nur eine Antwort** an.
- Kreuzen Sie die **für Sie persönlich** zutreffendste Antwort an.
- Kreuzen Sie die Antwort jeweils **deutlich** an. ☒

Diese Befragung wird anonym durchgeführt.  
Besten Dank für Ihre Mitarbeit!

Vor wenigen Minuten wurden Sie einer **Funktion** (Fahrer, Füsilier, Koch, Artilleriekanonier etc.) zugeteilt.

	sehr unfair	ziemlich unfair	weder fair noch unfair	ziemlich fair	sehr fair
1. Dass ich dieser Funktion zugeteilt wurde, ist:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ...					
2. ... ist meinen Bemühungen/Anstrengungen während der Rekrutierung angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... ist den Resultaten (Medizin, Psychologie, Sport), die ich während der Rekrutierung erzielt habe, angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... ist gerechtfertigt für das, was ich während der Rekrutierung geleistet habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... entspricht meinen Fähigkeiten und Erfahrungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... passt zu mir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	mit niemandem	mit wenigen	mit einigen	mit vielen	mit sehr vielen
7. Ich habe in der Zwischenzeit meine Funktions-Zuteilung mit der Funktions-Zuteilung von [Anzahl] anderen verglichen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	sehr negativ überrascht	leicht negativ überrascht	gar nicht überrascht	leicht positiv überrascht	sehr positiv überrascht
8. Die Funktion, der ich zugeteilt wurde, hat mich ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	ja	nein	ich hatte keine Zuteilungswünsche
9. Ich bin einer Funktion zugeteilt worden, die ich mir gewünscht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	sehr unzufrieden	ziemlich unzufrieden	teils, teils	ziemlich zufrieden	sehr zufrieden
10. Mit der Funktion, der ich zugeteilt wurde, bin ich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	sehr negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	sehr positiv
11. Bevor ich das Rekrutierungszentrum betreten habe, war meine Einstellung gegenüber der Armee:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Während Ihres Aufenthalts bei uns haben Sie die verschiedenen Teile des **Rekrutierungsverfahrens** kennengelernt: Informations-Vorträge, verschiedene psychologische Tests am Computer, ärztliche Untersuchungen, Sporttest, evtl. persönliches Gespräch mit einem Psychologen, Bekanntgabe Ihrer Diensttauglichkeit, Zuteilungsgespräch etc.

	sehr unfair	ziemlich unfair	weder fair noch unfair	ziemlich fair	sehr fair
12. Dieses Rekrutierungsverfahren finde ich:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

	überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ...					
13. ... ich meine Meinungen und Ansichten während des Verfahrens einbringen konnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ... ich beeinflussen konnte, wie meine Funktions-Zuteilung am Schluss herauskommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dieses Rekrutierungsverfahren ist so ausgestaltet, dass ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
15.	... es einheitlich, für alle gleich, durchgeführt wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	... niemand benachteiligt wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	... die Entscheide (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) auf genauen und sorgfältig erhobenen Informationen basierten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	... man sich offiziell über einen Entscheid (Tauglichkeit, Funktions-Zuteilung) beschweren konnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	... es ethischen und moralischen Massstäben standhält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Bei den Tests, in denen es um meine Leistung ging (Sporttest, Intelligenztest, Fahrertest), konnte ich zeigen, was ich kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		nein	eher nein	eher ja	ja	
21.	Die einzelnen Teile des Rekrutierungsverfahrens waren so durchschaubar/manipulierbar, dass man beeinflussen konnte, ob man Militärdienst leisten muss/darf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
22.	Ich wurde während des Rekrutierungsverfahrens höflich und respektvoll behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Unpassende Bemerkungen und Kommentare wurden unterlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Die Leute vom Rekrutierungszentrum sind auf meine Anliegen eingegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben mich ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Die Erklärungen, die man mir gegeben hat, waren auf meine individuellen Bedürfnisse und Fragen zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Die Leute vom Rekrutierungszentrum haben offen und ehrlich informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Mir wurde die Funktion, der ich zugeteilt wurde, ausreichend erklärt/vorge stellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Man hat mir gesagt, weshalb ich dieser Funktion zugeteilt wurde und nicht einer anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Man hat mir gesagt, weshalb ich für diese Funktion geeignet bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganz am Anfang des Rekrutierungsverfahrens wurde mir ein guter Überblick geboten ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
31.	... über Sinn und Zweck der Rekrutierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	... aus welchen Teilen das Rekrutierungsverfahren besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	... wer für was zuständig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Sporttest ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
34.	... fand an einem dafür geeigneten Ort statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	... umfasste Disziplinen, welche sinnvoll sind für die Einschätzung meiner körperlichen Leistungsfähigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
Die Informationen (zu Armee, Zivilschutz, EO, Sozialdienst etc.) ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
36.	... wurden mir verständlich mitgeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	... haben mir neue Erkenntnisse vermittelt bzw. offene Fragen beantwortet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
Bei den medizinischen Untersuchungen ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
38.	... wurden genügend Erklärungen abgegeben, um was es geht, wie es abläuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	... wurde die Privatsphäre gewahrt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	... hatte ich den Eindruck, dass die Abklärungen umfassend genug sind für die Einschätzung meiner medizinischen Diensttauglichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
Bei den psychologischen Abklärungen ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
41.	... wurden genügend Erklärungen abgegeben, um was es geht, wie es abläuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	... wurde die Privatsphäre gewahrt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	... hatte ich den Eindruck, dass die Abklärungen umfassend genug sind für die Einschätzung meiner psychischen Diensttauglichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
Im Laufe des Rekrutierungsverfahrens ...		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
44.	... wurden mir die medizinischen Resultate verständlich mitgeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	... wurden mir die medizinischen Resultate detailliert mitgeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	... wurden mir die psychologischen Resultate verständlich mitgeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	... wurden mir die psychologischen Resultate detailliert mitgeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
		sehr unzufrieden	ziemlich unzufrieden	teils, teils	ziemlich zufrieden	sehr zufrieden
48.	Ich bin mit den Informationen, die ich vor der Rekrutierung (z.B. am Orientierungstag) über die Rekrutierung erhalten habe ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Ich bin mit der Lage/Erreichbarkeit des Rekrutierungszentrums ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Ich bin mit der Unterkunft (Schlafgelegenheit, Duschen, WCs) im Rekrutierungszentrum ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Ich bin mit der Qualität der Verpflegung ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Ich bin mit der Quantität (Menge) der Verpflegung ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		sehr unzufrieden	ziemlich unzufrieden	teils, teils	ziemlich zufrieden	sehr zufrieden
53.	Ich bin mit der Dauer des Rekrutierungsverfahrens (abgesehen von den Wartezeiten) ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Ich bin mit der Dauer des Rekrutierungsverfahrens (inklusive Wartezeiten) ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Ich bin mit den Möglichkeiten, die geboten wurden, um die Wartezeiten zu überbrücken ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
		überhaupt nicht	kaum	teils, teils	etwas	sehr
56.	Mit meinen persönlichen Daten (Testresultate etc.) wird vertraulich umgegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
		armee- tauglich zu sein	zivilschutz- tauglich zu sein	dienst- untauglich zu sein	ich hatte kein solches Ziel	
57.	Mein Ziel war es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<hr/>						
		sehr negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	sehr positiv
58.	Meine Einstellung gegenüber der Armee ist jetzt, nach der Rekrutierung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>						
		Mels SG	Rüti ZH	Windisch AG	Nottwil LU	Sumiswald BE
59.	Meine Rekrutierung hat stattgefunden in:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie **Bemerkungen, Kommentare** oder **konkrete Verbesserungsvorschläge** haben, dann notieren Sie diese in lesbarer Schrift auf die Rückseite dieses letzten Blattes.

Besonders dankbar sind wir für konkrete Vorschläge, mit welchen Mitteln/Massnahmen die Wartezeiten überbrückt bzw. erträglicher gemacht werden können.

Besten Dank für Ihre Teilnahme!  
Geben Sie den ausgefüllten Fragebogen jetzt ab.



